

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INTEGRAÇÃO DO MARKETING INTERNO E EXTERNO, ATRAVÉS DA MATRIZ
DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO, EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPE-
RIOR PRIVADA**

AUTOR: GASPAR COLLÉT PEREIRA

FLORIANÓPOLIS
2003

GASPAR COLLÉT PEREIRA

**INTEGRAÇÃO DO MARKETING INTERNO E EXTERNO, ATRAVÉS DA MATRIZ
DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO, EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPE-
RIOR PRIVADA**

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor, no Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Professor Francisco Antônio Pereira Fialho Dr.

Florianópolis

2003

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	2
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos.	9
1.2.3 Limitações	10
1.2.4 Estrutura da tese	10
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 - REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 COMPOSTO MERCADOLÓGICO	16
2.1.1 Variáveis do composto e atributos	17
2.1.1.1 Produto	17
2.1.1.1.2 Classificação dos produtos	19
2.1.1.1.3 Marca	20
2.1.1.1.4 Serviços	21
2.1.1.2.1 Análise de sensibilidade	28
2.1.1.2.2 Ponto de equilíbrio e determinação de preços por metas	30
2.1.1.3 Promoção de vendas	31
2.1.1.4 Ponto / Distribuição	33
2.2 COMPOSTO DO MARKETING INTERNO	33
2.2.1 Definição dos objetivos do marketing externo	33
2.2.1.1 Desenvolvimento de cultura voltada para qualidade	34
2.2.1.2 Relação entre o marketing interno e o lançamento de novos produtos	34
2.2.2 Variáveis do marketing interno	35
2.2.2.1 Companhia	35
2.2.2.2.1 Marca	37
2.2.2.2.2 Embalagem	38
2.2.2.3 Custo	38
2.2.2.4 Comunicação	40
2.2.2.5 Coordenação	41

2.3 MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO	44
2.3.1 Instituição de ensino voltada para o mercado	45
2.3.2 Os públicos da instituição.....	46
2.3.3 Imagem da instituição.....	47
2.3.4 Planejamento de Marketing.....	47
2.3.5 Ciclo de vida institucional	49
2.3.6 Formação de preço em instituições de ensino	51
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	53
3.1 DESENVOLVIMENTO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA	53
3.1.1 Medidas em pesquisa.....	53
3.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	53
3.3 ESPECIFICAÇÕES	54
3.3.1 Perguntas de Pesquisa	55
3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	55
3.4.1 População	56
3.4.3 Tratamento dos dados.....	57
3.4.5.2 Instrumentos de coleta de dados	60
3.4.5.3 Qualitativo	60
3.4.5.4 Quantitativo	61
3.4.5.4.1 Formulário quantitativo do marketing externo	61
3.4.5.4.1 Formulário quantitativo do marketing interno	62
3.4.5.4.3 Pré teste do questionário.....	63
3.4.5.4.4 Procedimento de campo.....	63
3.5 MATRIZ DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO.....	65
3.5.1 Finalidade da matriz	65
3.5.1.1 Forma de avaliação.....	66
3.5.2 Aplicação da matriz do composto mercadológico	66
3.5.2.1 Questionários	68
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	69
4.1 ANÁLISE DO COMPOSTO DO MARKETING EXTERNO	69
4.1.1 Produto.....	69
4.1.1.1 Quadro de professores.....	70
4.1.1.2 Conteúdo das disciplinas.....	71

4.1.1.3 Proposta do curso	72
4.1.2 Preço	73
4.1.2.1 Mensalidades	74
4.1.2.3 Forma de pagamento	75
4.1.3 Ponto	75
4.1.3.2 Acesso.....	77
4.1.3.3 Instalações	77
4.1.4 - Promoção.....	79
4.1.4.1 Palestras	80
4.1.4.3 Suplementos mensais	81
4.1.4.4 Distribuição de panfletos	82
4.2 ANÁLISE DO COMPOSTO DO MARKETING INTERNO	83
4.2.1 – Companhia / instituição	83
4.2.1.1 Local de trabalho.....	84
4.2.1.2 Benefícios.....	85
4.2.1.3 Crescimento profissional	85
4.2.1.4 Estabilidade de emprego.....	86
4.2.2 – Custo / forma de aplicação de recursos	86
4.2.2.1 Treinamento e qualificação	87
4.2.2.2 Manutenção das instalações	87
4.2.2.3 Benefícios para os colaboradores	88
4.2.2.4 Investimentos em novas atividades.....	88
4.2.3 Coordenação.....	89
4.2.3.1 Relação com superiores.....	90
4.2.3.2 Relação com colegas	91
4.2.3.3 Conhecimento dos objetivos da instituição.....	91
4.2.3.4 Confiança nos superiores.....	92
4.2.4 Comunicação	93
4.2.4.1 Comunicação por parte da direção	93
4.2.4.2 Por meios eletrônicos	94
4.2.4.3 Por escrito	94
4.2.4.4.Com chefia e colegas	95
4.3 ANÁLISE DE EQUIVALÊNCIA.....	96

4.3.1 Critérios	96
4.3.2 Pressupostos.....	97
4.3.3 Equivalência geral	97
4.3.3.1 Equivalência do administrativo	98
4.3.3.2 Equivalência professores	99
4.3.3.3 Resumo	100
4.4 CORRELAÇÃO	101
5 - CONCLUSÕES	103
5.1 OBJETIVOS	103
5.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	104
5.3 ANÁLISE DOS DADOS	105
5.5 CONTRIBUIÇÕES QUE O TRABALHO PODE TRAZER À INSTITUIÇÃO ..	106
5.6 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS	106
6.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
Anexo 01 - Matriz do marketing externo.....	112
Anexo 02 - Matriz do marketing interno - endomarketing	113
Anexo 03 - Conteúdo programático.....	114
Anexo 04 : Enquete por disciplina	115
Anexo 05 : Enquete por disciplina	116
Anexo 06 – Tabulação de dados ME	117
Anexo 07 – Tabulação de dados.....	118
Anexo 08 : Comparativo do composto mercadológico – por turma	119
Anexo 09 : Resumo de pesquisa do marketing externo	120
Anexo 10 : Resumo de pesquisa do marketing interno	121
Anexo 11 : Comparativo entre metas e pontos atingidos	122
Figura 01 Tipos de marketing nos setores de serviços	3
Figura 02 Comparativo do marketing interno e externo	5
Figura 03 Processo produtivo.....	13
Figura 04 Processo produtivo de uma instituição de ensino.	13
Figura 05 Necessidades do consumidor	18
Figura 06 Relação entre bens e serviços	20
Figura 07 Intensidade de relacionamento	21
Figura 08 Percepção do cliente.....	24

Figura 09 Diretrizes para obtenção da qualidade em serviços.....	25
Figura 10 Implantação de melhoria	26
Figura 11 Qualidade no serviço.....	27
Figura 12 Pirâmide de objetivos	34
Figura 13 Mudança de atitude.....	35
Figura 14 Reformulação empresarial	37
Figura 15 Impacto dos investimentos na imagem interna	39
Figura 16 Alteração na pirâmide hierárquica.....	40
Figura 17 Unidade de tempo e lugar	42
Figura 18 Distribuição direta e indireta.....	43
Figura 19 Relação entre a instituição e o mercado	45
Figura 20 Planejamento de marketing.....	48
Figura 21 Curva de crescimento	49
Figura 22 Relação entre participação e crescimento	50
Figura 23 Estrutura.....	12
Figura 24 Tratamento dos dados	57
Figura 25 – Composto do marketing Interno	61
Figura 26 - Comparativo do composto mercadológico	63
Figura 27 Procedimento de campo	64
Gráfico 01 : Professores.....	71
Gráfico 02 : Conteúdo das disciplinas	72
Gráfico 03 : Proposta do curso.....	73
Gráfico 04 : Preço	74
Gráfico 05 : Mensalidades.....	74
Gráfico 06 : Forma de pagamento.....	75
Gráfico 07 : Ponto	76
Gráfico 08 : Localização.....	76
Gráfico 09 : Acesso	77
Gráfico 10 : Instalações.....	78
Gráfico 11 - Promoção	79
Gráfico 12 : Palestras.....	80
Gráfico 13 : Café da manhã com empresários	81
Gráfico 14 : Suplementos mensais.....	82

Gráfico 15 : Distribuição de panfletos.....	83
Gráfico 16 : Local de trabalho	84
Gráfico 17 : Benefícios	85
Gráfico 18 : Crescimento profissional.....	85
Gráfico 19 : Treinamento e qualificação	87
Gráfico 20 : Manutenção das instalações	88
Gráfico 21 : Investimento em novas atividades	89
Gráfico 22 :Relação com superiores	91
Gráfico 23 : Conhecimento dos objetivos da instituição	92
Gráfico 24 - Confiança nos superiores	92
Gráfico 25 – Comunicação	93
Gráfico 26 Comunicação por parte da direção	94
Gráfico 27 - Comunicação por escrito	95
Gráfico 28 – Comunicação com chefias	95
Gráfico 29 – Equivalência Geral.....	98
Gráfico 30 – Equivalência professores.....	99
Quadro 01 – Relação de atributos e variáveis do marketing externo	7
Quadro 02 – Relação de atributos e variáveis do marketing interno	8
Quadro 03 Contribuições do trabalho.....	14
Quadro 04 - Níveis de um produto	19
Quadro 05 - Classificação dos produtos	19
Quadro 06 - Delimitação da população	56
Quadro 07 - Relação entre marketing interno e externo	58
Quadro 08 - Comparativo da pesquisa qualitativa e quantitativa	60
Quadro 09 : Comparativo marketing externo e interno.....	62
Quadro 10 - Análise e interpretação.....	65
Quadro 11 Resultados da variável produto	69
Quadro 12 – Resultados da variável preço	73
Quadro 13 – Resultados da variável promoção	79
Quadro 14 – Resumo das variáveis	83
Quadro 15 – Resultados da variável companhia.....	84
Quadro 16 – Resultados da variável custo.....	86
Quadro 17 – Resultados da variável coordenação.....	90

Quadro 18 – Resultados da variável comunicação	93
Quadro 19 – Equivalência	96
Quadro 20 – Nível de equivalência	97
Quadro 21 - Equivalência do administrativo	98
Quadro 22 - Equivalência professores	99
Quadro 23 – Resumo da equivalência	100
Quadro 24 – Comparativo de equivalência entre administrativo e professores ..	100
Quadro 25 - Resumo de equivalências em pontos.....	101
Quadro 26 – Equivalências em pontos percentuais	101

LISTA DE SIGLAS

IES – Instituição de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

4 P's –Resumo das quatro variáveis do marketing externo (produto, preço, ponto, promoção).

4 C's – Resumo das variáveis do marketing interno (companhia, custo, comunicação, coordenação).

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

AGRADECIMENTOS

O autor agradece as pessoas que de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

À direção da Faculdade Alfa, que além de dar a oportunidade para que este trabalho fosse realizado na instituição, participou da revisão do trabalho e avaliou a relação do material apresentado, com a realidade da organização.

Ao orientador, Professor Francisco Antônio Pereira Fialho Dr., que possibilitou a transposição dos desafios que surgiram durante o trabalho.

Um agradecimento especial à minha esposa, Maria Neves Collét Pereira e a meus filhos, Débora, André, Vanessa, Vivian e Viviane, pela compreensão e por abrirem mão de nosso tempo de convívio familiar.

Ao professor Ney Gonçalves da Silva, que fez a revisão estatística do trabalho, contribuindo para a análise das informações.

A professora Angela Faninni Dra., que fez a correção de Português, permitindo que o trabalho tivesse uma melhor estética e forma.

A professora Karen Cristina Cavalheiro, que fez a revisão da estrutura do trabalho.

E as demais pessoas que de alguma forma participaram na apuração dos dados e informações que deram origem a esta tese.

RESUMO

PEREIRA, Gaspar Collét. **Integração do marketing interno e externo, através da matriz do composto mercadológico, em uma Instituição de Ensino Superior privada.** Florianópolis, 2003. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - Gestão de negócios – UFSC.

Este trabalho versa sobre a integração do marketing, originado pela reunião do marketing interno da organização, definido como a forma que os colaboradores visualizam a organização onde trabalham, representados por quatro variáveis, denominadas de 4 C's: companhia, custo, coordenação e comuniação, com o marketing externo demonstrando a visão dos consumidores, representado pelas variáveis externas denominadas de 4 P's: produto, preço, promoção e ponto.

Estas variáveis, internas e externas, foram mensuradas, por meio de pesquisas feita junto aos clientes e colaboradores, da instituição, sendo elaborado um estudo de equivalência e correlação.

Como resultado, foi possível observar que todas as variáveis têm equivalência, mostrando uma tendência de que a alteração do resultado de uma variável interna, ou seja a satisfação dos colaboradores, deverá levar a uma alteração na variável externa equivalente, afetando a imagem junto aos consumidores.

Palavras chaves :

Marketing interno

Marketing externo

Endomarketing

Exomarketing

Composto mercadológico

Matriz do composto

1 - INTRODUÇÃO

As organizações devem ter parte de seus esforços voltados para o atendimento das necessidades e expectativas de seus clientes, porém, em muitas situações os gestores não têm acesso a ferramentas que mostrem os resultados dos seus esforços, ou quando existem, não são suficientemente abrangentes para serem consideradas como influenciadoras das diretrizes da organização. Para reduzir este problema está sendo proposto a consolidação do marketing interno e externo, propiciando a sua integração, de forma quantificada. Isto será realizado em uma Instituição de Ensino Superior - IES.

O termo marketing, com frequência, é visto como um sinônimo de promoção e vendas, levando a resistências e imagem negativa. Com as mudanças legais e mercadológicas que ocorreram nas últimas décadas, está surgindo uma nova postura (Kotler e Fox 1994).

É necessário que as IESs vejam o marketing como uma forma de entender as relações com seus clientes internos e externos e como uma forma de otimização dos recursos utilizados. Isto pode ser feito através da adequação do serviço, da cobrança de um preço que atenda às necessidades de reinvestimento e mantenha uma relação de custo-benefício que seja adequada aos olhos do consumidor.

Na década de 60, as Instituições de Ensino Superior apenas faziam a seleção de alunos e ignoravam o marketing. A imagem dos clientes, em relação ao composto mercadológico dependia quase exclusivamente do julgamento pessoal de ex-alunos e de pessoas que tiveram algum contato com a organização. As fontes de informações para formação desses conceitos eram variadas e acidentais, não havendo um processo sistematizado para divulgação das características e vantagens próprias das Instituições de Ensino Superior. Isto fazia com que não ocorressem esforços para reduzir os pontos falhos ou intensificar os fortes e um distanciamento entre a forma de atuação dos órgãos diretivos, e executivo de uma instituição e as expectativas dos clientes. Gradualmente, as instituições passaram a aplicar novos conceitos e o retorno obtido fez com que surgisse a abertura para novas aplicações (Kotler e Fox 1994).

No Brasil, ainda existe uma divisão entre instituições que estão utilizando com grande ênfase os instrumentos de Marketing, principalmente os itens voltados para o

composto promocional, em contraste com outras instituições privadas e instituições públicas que questionam a validade desses instrumentos.

Este quadro abre oportunidades de pesquisa e aplicação no setor de ensino, pois mostra ainda não tem um conjunto de diretrizes definidas. Na sequência é detalhado algumas características próprias deste tema.

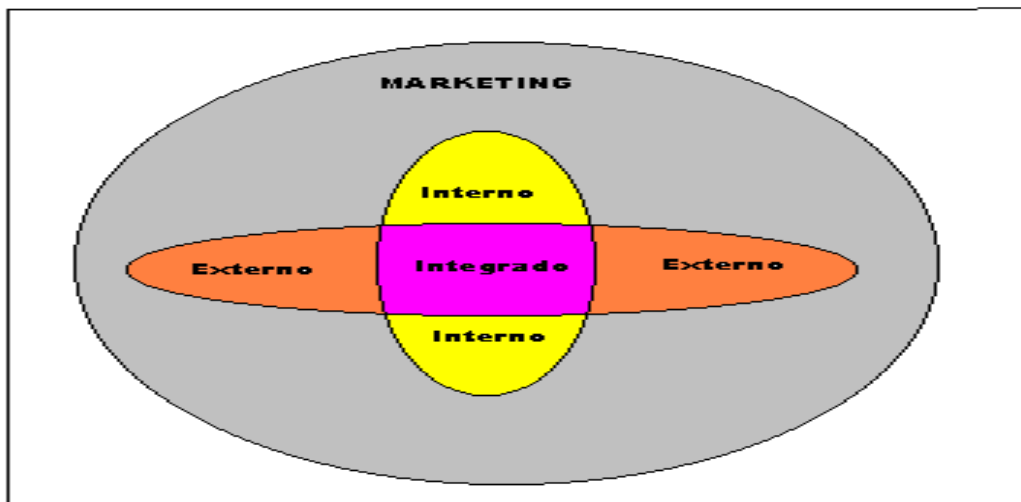
1.1 TEMA

Os resultados obtidos por uma organização estão ligados à proporção que ela consegue atender dois grupos de clientes, os clientes internos, ou seja, os colaboradores e prestadores de serviços de responsabilidade direta da organização e os clientes externos, os consumidores dos produtos ou serviços da organização. Este trabalho propõe uma forma de mensurar como estes clientes vêem a organização e a avaliação da correlação que existe entre as variáveis internas (4 C's) e externas (4P's).

O marketing externo mostra o esforço da organização para elaborar o bem ou serviço, fixar preços e comunicar as características dos mesmos junto ao público alvo, avaliando como este esforço é visto por quem faz uso dos bens ou serviços. O marketing interno descreve o esforço da organização para treinar e criar condições de motivação em seus colaboradores para que prestem um atendimento aos clientes. A fusão destes dois itens leva a um terceiro que foi denominado de marketing integrado, como pode ser visto no diagrama mostrado na figura 01 (Kotler 1994).

Como pode ser visualizado na figura, existe uma interligação entre a empresa, os colaboradores e os clientes, dando origem aos três tipos de marketing: interno, externo e integrado. Quanto maior for este grau de interação entre os três grupos, melhor será o resultado obtido pela organização. Além da identificação dos três níveis de marketing, é oportuno que os mesmos sejam quantificados, analisados e utilizados dentro da organização, influenciando na relação com o mercado.

Figura 01 - Tipos de marketing nos setores de serviços



Fonte: com base em KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implantação e controle, São Paulo: Atlas, 1994, p 82.

A figura 01 mostra a importância de uma visão integrada, porém devido à falta de bibliografia que descreva esta integração, a complexidade e falta de controle que existem nas organizações e a falta de mecanismos que permitam a mensuração e detalhamento das variáveis envolvidas, este conceito não é utilizado na maioria das empresas. O Marketing não pode ser visto como partes separadas, pois ele é mais do que a soma de suas partes e o estudo de um item separado pode comprometer a compreensão e funcionamento do todo (Weilbarker, 1993).

Neste trabalho, esta avaliação foi feita para uma Instituição de Ensino Superior – IES, avaliando a forma como os clientes visualizam os serviços recebidos e a forma que a direção pode utilizar estas informações para gestão. É esperado que a instituição tendo acesso a informações do seu desempenho junto aos clientes assumira uma postura de busca de melhorias através da intensificação dos pontos favoráveis e redução dos desfavoráveis, devendo a cada semestre fazer uma nova avaliação sobre como as decisões e atividades afetaram sua imagem, procurando relacionar o acerto destas decisões, aos recursos utilizados e o impacto que gera nas atividades da organização.

Isto se mostra oportuno, levando-se em consideração a expansão do número de Instituições de Ensino Superior que ocorreu na década de 90, passando de um modelo centrado na liberação de cursos por parte do Ministério da Educação – MEC,

para outro onde em alguns cursos existe uma oferta de vagas superior ao número de candidatos, obrigando as Instituições a procurarem um diferencial que faça com que surjam interessados suficientes que permitam uma boa seleção, qualidade no processo de graduação e posterior avaliação no Exame Nacional de Cursos. Esta mudança de um modelo legalista para outro voltado para o mercado, está levando as Instituições buscarem informações junto aos seus clientes transformando-as em ferramentas de gestão, permitindo que sejam alteradas as políticas de comunicação e relação com o mercado. Estas mudanças estão ocorrendo de maneira gradual, cada instituição utilizando um modelo que se mostre suficiente para atender as necessidades imediatas e sendo utilizados algumas publicações setoriais para difundir as experiências e os resultados obtidos.

O acesso a informações se mostra bastante amplo, porém uma das grandes dificuldades é a análise, consolidação e transformação em medidas práticas, dentro da instituição. A consolidação do marketing permite que os gestores analisem cada um dos fatores de relacionamento com o mercado, e procurem identificar formas de alteração dos resultados. Também permite comparar o composto da organização em relação ao de suas concorrentes, o que facilita o processo de análise e uso.

Observa-se que a metodologia utilizada para avaliação de Instituições de Ensino Superior podem ser utilizadas para outras empresas de outros ramos como comércio e indústria, realizando-se as alterações necessárias. Este trabalho é restrito a uma instituição de ensino, para permitir a profundidade de estudo necessária para análise e detalhamento desta proposta.

O termo cliente, neste trabalho, é utilizado de maneira mais ampla abrangendo os consumidores dos produtos da organização que representam os clientes externos e os colaboradores, os clientes internos. Além da ampliação do termo cliente, é oportuno que seja utilizada uma forma de mensurar como estes clientes avaliam as variáveis e os atributos relativos aos produtos, serviços e outras formas de relacionamento com a companhia. Para avaliar o cliente externo foram utilizadas as variáveis do composto mercadológico. Apesar de existirem muitas variáveis que atendam a estas condições, McCarthy e Perreault popularizaram uma classificação denominada de 4 P's, abrangendo: "Price", "Product", "Promotion" e "Place", que são utilizados em nossa literatura como: política de preços, composto de produto, composto promocional e ponto / localização (Kotler, 1985). Neste trabalho serão utilizados os

termos: produto, preço, ponto e promoção.

Também é necessário expor a visão pioneira deste trabalho, pois após o levantamento das referências bibliográficas, não foi identificado nenhum modelo para comparar os quatro P's do marketing externo e os quatro C's do marketing interno de maneira quantificada. Esta afirmação pode ser reforçada pelo fato da proposta dos quatro C's ter sido feita há menos de cinco anos e não existir grande quantidade de bibliografia à respeito.

Para avaliar o cliente interno foram utilizadas as variáveis do composto do endomarketing, ou marketing interno, denominados de quatro C's que são: **companhia**, **custo**, **comunicação** e **coordenação**. Estas variáveis foram propostos por Inkotte (2000). Cada uma destas variáveis é detalhado por meio de atributos. As variáveis são as mesmas para todas as empresas, independente do setor de atividade ou tamanho, excetuando-se as empresas públicas que não têm a variável preço. Contrastando, os atributos são próprios de cada organização e variando de acordo com a situação e os objetivos da análise.

Na figura mostrada a seguir, pode ser visualizado o composto, as variáveis e seus equivalentes no marketing interno e externo.

Figura 02 - Comparativo do marketing interno e externo



Fonte: tabela elaborado com base em INKOTTE, Alexandre Luiz. **Elementos para construção de uma marco teórico**, dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção de grau de Mestre em Engenharia de produção, Florianópolis, 2000, p. 108.

Cada uma das variáveis do marketing externo, voltado para o consumidor, tem um correspondente interno, voltado para o cliente interno, os colaboradores.

Na seqüência será detalhada cada uma das variáveis. A atividade fim de uma organização em relação ao cliente externo é o produto ou serviço, ao passo que para o funcionário a atividade fim é sua relação com a companhia, dando origem ao binômio produto/companhia. Da mesma forma o item preço quando analisado pelo ângulo do cliente externo se transforma em custo ou aplicação de recursos. O preço, que é a quantia despendida pelo cliente externo para obtenção do bem ou serviço, equivale aos custos internos que foram aplicados para elaboração. O ponto e a distribuição equivalem à coordenação que existe entre os vários níveis de hierarquia, que irão distribuir as informações, as regras, as possibilidades de promoção e ascensão de carreira. O estudo em separado de cada um destes grupos de variáveis permite a identificação da origem e a abrangência de cada uma.

Para que uma organização tenha uma visão geral sobre a forma como é vista por seus clientes é importante que avalie cada uma das variáveis, que serão descritas de uma maneira abreviada nos próximos parágrafos.

O termo produto pode ser dividido em dois grupos. O primeiro é utilizado para itens que têm forma e podem ser tocados, que são os produtos tangíveis, o segundo são itens intangíveis, ou os serviços. Os atributos podem estar ligados ao uso, à forma, às características tangíveis e intangíveis e a marca do item (Kotler, 1985).

A variável preço representa a quantia que o cliente irá despendar para obter o bem ou serviço e os atributos relativos ao preço estão ligados à forma de pagamento, prazos, e níveis de preços. O nível de valoração, que o cliente irá atribuir ao bem ou serviço, estará ligado a fatores correlatos. O primeiro é o nível de necessidades do cliente e a forma como ele atribui de atendimento dessas necessidades pelo bem ou serviço. A Segunda está ligada ao referencial que tem deste bem ou serviço, que pode ser obtido por meio de informações fornecidas pela concorrência, obtidas junto ao seu círculo de conhecidos ou por produtos similares. Um terceiro fator é a capacidade de compra e a disponibilidade de orçamento. Por último, a existência ou não de produtos similares e os níveis de preços praticados.

A variável promoção representa a forma de comunicação da organização com os possíveis clientes, fornecedores e comunidade. Os atributos estão ligados primeiramente à propaganda, que é uma forma de comunicação paga, controlável, com o patrocinador identificado, favorável ao patrocinador e com possibilidade de grande amplitude. Um segundo grupo de atributos está ligado à publicidade que diferente da

propaganda, normalmente não é paga, não é controlável e pode ser favorável ou desfavorável à organização envolvida. Um terceiro grupo de atributos está ligado à promoção de vendas, que procura através de vantagens específicas e limitadas a um período de tempo, fazer com que ocorra um aumento de vendas. O último grupo de atributos está ligado a vendas pessoais, que através de uma força de vendas comunica aos possíveis clientes as características dos produtos (Kotler, 1985).

Quadro 01 - Relação de atributos e variáveis do marketing externo

VARIÁVEL	CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS
Produto	Bens ou serviços ofertados pela empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenho do produto ▪ Garantia e assistência técnica ▪ Características físicas ▪ Valor de uso
Preço	Quantia que o consumidor terá de despende para obter o bem ou serviço	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valor pago ▪ Prazo de pagamento ▪ Formas de pagamento ▪ Políticas de descontos
Promoção	Forma de divulgar aos possíveis consumidores a existência de um bem ou serviço e as suas vantagens.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propaganda ▪ Publicidade ▪ Promoção de vendas ▪ Força de vendas
Ponto / distribuição	Forma como o bem ou serviço é disponibilizado ao consumidor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instalações ▪ Acesso ▪ Estacionamento

Fonte: tabela proposta pelo autor.

A organização tende a utilizar os atributos da variável promoção de acordo com critérios próprios da organização ou do setor. Pode ser pelo fato de ter uma familiaridade, ou em relação aos custos envolvidos, ou aos benefícios esperados, podendo alterar sua estratégia de acordo com as necessidades.

De uma forma similar ao composto do marketing externo, é oportuno que seja estudado o composto do marketing interno. A primeira variável do composto de endomarketing, ou marketing interno, é a companhia, que representa a relação dos colaboradores de uma organização com a mesma. Os atributos estão ligados a plano de carreira, benefícios indiretos, ambiente de trabalho e os níveis de salários.

A segunda variável é o custo, ou a forma com a qual a organização aplica seus recursos financeiros. Os atributos estão ligados à aplicação com pessoal, divulga-

ção, desenvolvimento de novos produtos e desenvolvimento tecnológico.

A terceira variável é a comunicação, ou a forma como são transacionadas as informações entre a organização e os colaboradores. Como atributos podem ser citados o jornal interno, discursos da direção, memorandos e uso de “intranet”.

A quarta e última variável é a coordenação que representa a forma de relacionamento entre chefia e colaboradores e como é feito o repasse das diretrizes da organização para os colaboradores. Como variáveis podem ser citados os relacionamentos, a hierarquia e as reuniões. No quadro 02, são listadas as variáveis e atributos correspondentes.

Quadro 02 - Relação de atributos e variáveis do marketing interno

VARIÁVEL	CARACTERÍSTICAS	ATRIBUTOS
Companhia	Relação dos colaboradores com a organização.	<ul style="list-style-type: none">▪ Plano de carreira▪ Benefícios indiretos▪ Ambiente de trabalho▪ Níveis salariais
Custo	Forma como são aplicados os recursos da organização.	<ul style="list-style-type: none">▪ Gastos com pessoal▪ Gastos com novos produtos▪ Gastos para obter tecnologia
Comunicação	Repasse das informações dentro da organização.	<ul style="list-style-type: none">▪ Informativos▪ Discursos da direção▪ Comunicação escrita formal▪ Comunicação informal
Coordenação	Forma de relacionamento entre as chefias e subordinados.	<ul style="list-style-type: none">▪ Planos de incentivos▪ Hierarquia▪ Programas de promoções

Fonte: tabela proposta pelo autor.

Todas estas variáveis deverão ser consolidadas através do uso da matriz do composto que é uma consolidação que mostra como são vistas pelo consumidor.

Devido à abrangência destas variáveis e atributos, existe uma certa dificuldade para que o gestor interprete todas as informações que uma análise de composto mercadológico pode fornecer. Por isto, é proposto, uma metodologia em que é feito um resumo quantificado das respostas dos clientes, permitindo que os dados sejam analisados de maneira isolada, por grupos ou de forma geral, através de informações quantificadas de respostas dos clientes, que é denominado de consolidação do composto. Esta análise pode ser feita estudando os atributos ou variáveis que tiveram a maior ou menor pontuação, procurando manter e fortalecer os primei-

ros e descobrir as causas da fraca pontuação e reduzir os problemas da segunda. Também permite um estudo comparativo da instituição em relação a seus concorrentes, indicando os pontos fortes e fracos de cada uma, facilitando a percepção de informações setoriais por parte dos dirigentes e gestores.

1.2 OBJETIVOS

Para estabelecer os objetivos devem ser considerados os recursos necessários e disponíveis e a contribuição que trarão. Os objetivos serão divididos em objetivo geral e objetivos específicos como é mostrado a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Propor uma sistemática para avaliação quantificada do marketing integrado, através da mensuração do marketing interno e externo e a sua aplicação em uma instituição de ensino superior.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Aplicar a consolidação das variáveis do marketing externo – 4 P's;
- Propor a metodologia para consolidação das variáveis do marketing interno – 4 Cs;
- Avaliar a equivalência entre o marketing interno e o marketing externo em uma instituição de ensino;
- Mensuração da correlação entre o marketing interno e externo;
- Criar indicadores para comparar o marketing interno e o marketing externo;
- Propor uma sistemática para utilização do marketing integrado dentro da organização.

1.2.3 Limitações

Por se tratar de uma metodologia que está sendo aplicada pela primeira vez, serão necessárias novas sistemáticas e análises para ser possível generalizar as conclusões obtidas.

Também, em relação à matriz do composto, utilizada para consolidação, existe pouco material publicado, exigindo novos conceitos durante a realização do trabalho, sendo necessário que sejam aplicados novas formas de mensuração da área de marketing, associados a conceitos matemáticos, permitindo a proposta de um modelo de mensuração.

Pelo fato do composto mercadológico sugerir a aplicação em toda a organização e a relação da mesma com o meio, seria necessário um número de questionários, atributos e clientes consultados, maior do que o que será utilizado neste trabalho.

Ao ser feita uma aplicação junto a uma IES, o trabalho dependerá do consentimento e envolvimento dos gestores da referida IES, sendo feito de acordo com uma necessidade de mercado e atendendo às expectativas e culturas dos dirigentes.

Será feito para uma empresa da área de serviços, podendo ser ampliada para o setor de comércio e indústria em outros trabalhos.

1.2.4 Estrutura da tese

Num primeiro momento será abordada a introdução, que através do tema, os objetivos, e as justificativas permitem ao leitor obter uma visão dos fatores que deram origem a este trabalho, e o porquê de sua execução.

A revisão da literatura será dividida em três partes. A primeira aborda o composto mercadológico, detalhando cada uma das quatro variáveis: produto, preço, ponto e promoção. O produto é separado em níveis, permitindo uma análise de cada um deles. Para a variável preço, será exposto a forma de atingir o ponto de equilíbrio, elaboração de metas e comparação com a concorrência. A segunda aborda as variáveis do composto do endomarketing, denominados de quatro C's, que são: companhia, custo, comunicação e coordenação. Esta parte é similar à primeira, porém, é voltada para o marketing interno, sendo que as variáveis são substituídas pe-

los 4 C's que são: companhia, custo, comunicação e coordenação. É detalhada cada uma delas e listados os atributos correlatos. A reunião da primeira e segunda partes, da origem ao marketing integrado, fazendo o resumo da forma como os clientes percebem os serviços recebidos. Por último é feito um levantamento da aplicação do marketing para instituições de ensino privadas, analisando a proposta de incentivar para que a instituição esteja voltada para o mercado, classificando os diversos públicos, a formação da imagem, o planejamento de marketing e o ciclo de vida institucional.

O item três, metodologia, abrange a escolha da instituição, a forma de fazer a pesquisa do marketing interno e externo, o "design" da pesquisa, a definição do universo e das amostras, tratamento estatístico para consolidação e criação do marketing integrado, a descrição do trabalho de campo, a matriz do composto, que permite que seja feita uma demonstração gráfica dos resultados de pesquisas de composto, mostrando a finalidade da elaboração da mesma, como é feita a consulta ao cliente interno e externo, e as limitações deste instrumento.

O quarto tópico mostra os resultados obtidos, em relação ao marketing externo, interno e integrado, as variáveis preço, produto, ponto e promoção, a consolidação e o impacto gerado dentro da instituição. Esta é a fase onde é feita a aplicação da metodologia proposta mostrando as informações que ficam disponíveis para a organização.

Por último a conclusão e recomendações que permite que sejam feitas as reflexões derivadas da elaboração do trabalho. Observa-se que este trabalho será realizado e aplicado com base em uma instituição que está iniciando suas atividades facilitando a aplicação dos instrumento listados acima num ambiente real e podendo ser avaliados os resultados.

Nos anexos são inclusos documentos que facilitam a compreensão da forma como foi elaborada a pesquisa e a implantação do marketing integrado em uma Instituição de Ensino Superior. Esta estrutura pode ser observada no quadro mostrado na figura 03.

Figura 03 - Estrutura



Fonte: fluxo proposto pelo autor para facilitar a visualização e compreensão da estrutura do trabalho.

No trabalho foi feito uma série de gráficos, figuras e tabelas, reunidos em um índice específico para cada um destes grupos de informações.

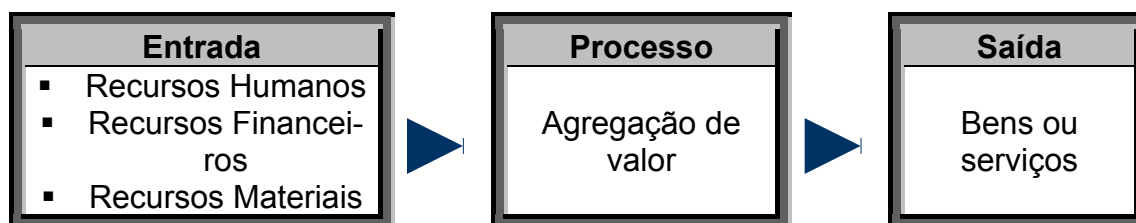
1.3 JUSTIFICATIVA

A produção de uma organização é caracterizada como a soma dos recursos aplicados para elaboração da sua atividade fim, podendo ser aplicado para a área de indústria comércio e serviços . A atividade fim, ou os bens e serviços prestados pela organização devem ser avaliados e mensurados, para que as pessoas que tomam decisões possam atender as expectativas e necessidades.

Um produto ou serviço, ao ser disponibilizado para o consumidor, passa por três fases distintas. A primeira é designada de “input” ou entrada, onde são reunidos os recursos necessários para produção. Estes recursos podem ser resumidos como recursos de informação, recursos materiais, recursos humanos e recursos financeiros, devendo ser selecionada, avaliada a relação de custo-benefício, comparando-se às necessidades do processo. Tendo a disponibilidade destes recursos, avança-se para a segunda fase que é a de processá-los. Nesta fase é feito a agregação de valor e transformação em um produto ou serviço que tenha um valor percebido pelo cliente que seja maior do que os recursos utilizados. O resultado desta atividade deve dar origem a um bem ou serviço que atenda às especificações do projeto e às expectativas dos clientes Quanto maior for o estudo isolado de cada uma destas fases e componentes e maior o seu domínio, maior é a possibilidade de fazer altera-

ções no processo e melhorá-lo. O não domínio leva à tomada de decisões fora dos objetivos e a perda de oportunidades (Slack 1997).

Figura 03 - Processo produtivo

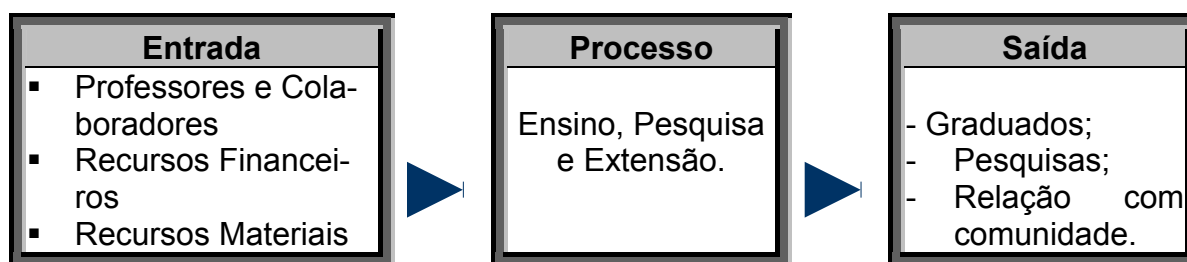


Fonte: tabela proposta pelo autor, com base em SLACK, Nigel, et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997, p. 65.

O objetivo final é que o valor reconhecido pelo cliente final, seja maior que a soma dos recursos aplicados o “input” e no processo. A melhora desta relação pode ser feita pela análise de cada um dos recursos ou pela avaliação do processo.

Numa instituição de ensino, o “input” é composto pelos professores, direção, instalações e capital investido. O processo é feito através das atividades de ensino pesquisa e extensão, que são realizados junto aos alunos e à comunidade. E por fim, temos a prestação de serviços, ou a graduação de alunos, como pode ser observado na figura 04.

Figura 04 - Processo produtivo de uma instituição de ensino.



Fonte: tabela proposta pelo autor.

A qualidade dos alunos graduados pela instituição está, numa proporção direta da qualidade dos recursos de entrada e a forma como o processo é desenvolvido, sendo necessário que seja feito, uma avaliação, por parte do consumidor da forma como ele visualiza a saída do processo.

Sua justificativa pode ser dividida em duas partes. Na primeira é exposto o aspecto teórico e a forma como o trabalho contribui com o material escrito sobre o assunto. Na segunda, é exposta justificativa prática, em que se argumenta sobre a contribuição que o trabalho pode trazer para empresas que utilizarem o que foi proposto. Para isto, será utilizado a consolidação do marketing interno e externo, atra-

vés das variáveis denominadas quatro P's e quatro C's.

Em consulta a alguns autores, foi constatado que existe farta literatura sobre o composto mercadológico, ou os quatro P's, porém, ainda é limitada a quantidade de material sobre a consolidação destas variáveis, pois a proposta nasceu no ano de 2000, com a apresentação de uma tese de mestrado sobre o assunto (Pereira, 2000). Este trabalho fará uma avaliação da forma como as instituições de ensino superior são avaliadas pelos seus clientes em relação ao composto de marketing, de maneira consolidada, mostrando a forma de elaboração desta avaliação, a forma de utilização e o impacto que pode ter dentro da organização.

Também, as bibliografias disponíveis propõem o estudo das partes que caracterizam a relação com o público de maneira separada, permitindo a elaboração de uma série de indicadores e informações em separado, porém existe pouco material que mostre a forma de reunir todas estas informações, fazendo um resumo dos vários itens.

A matriz do composto mercadológico foi proposta por Pereira (2000), e apesar de algumas publicações sobre o assunto ainda a literatura é limitada. Pode ser observado algumas informações sobre o material existente e as novas contribuições no quadro 3.

Quadro 03 - Contribuições do trabalho

Fator	Material existente	Novas contribuições
Marketing externo	Conceitos das variáveis do composto mercadológico de forma qualitativa	Consolidação das variáveis do composto mercadológico de forma quantitativa, utilizando os atributos.
Marketing interno	Conceitos das variáveis do endomarketing.	Consolidação das variáveis do endomarketing de forma quantitativa, utilizando os atributos.
Indicadores de marketing	Conceitos de forma isolada	Consolidação de indicadores de forma quantificada.

Fonte: tabela proposta pelo autor.

A utilização desta metodologia de consolidação do composto de marketing, abrangendo o ambiente interno e externo, por uma organização, permite uma visão geral da mesma em relação à forma como é vista pelos seus clientes. A mensuração e a busca de melhorar os resultados obtidos na pesquisa tende a incentivar a orga-

nização a fazer alterações que permitam dar maior ênfase no relacionamento e atendimento das exigências e expectativas do cliente. Uma visão clara sobre a forma como a organização é vista pelos colaboradores e a mensuração deste quadro, permitirá que os gestores possam utilizar melhor os recursos utilizados, direcionando os esforços para um aperfeiçoamento na forma de tratar as expectativas e necessidades do cliente.

Observa-se que por se tratar de uma iniciativa com características inovadoras, é necessário utilizar conhecimento de várias áreas como Marketing, Recursos Humanos, Estatística e técnicas de pesquisa para aplicação e verificação do modelo proposto. Também que exista uma atitude favorável por parte das pessoas que tiverem contato com este material e tenham a intenção de aplicação do mesmo. Esta situação exige uma postura de abertura a sugestões e propostas de adaptação do modelo para novas situações. A seguir são detalhadas algumas características próprias do tema que foi escolhido.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A literatura referente a este tema abrange quatro grandes áreas. O primeiro é relativo ao composto mercadológico, abrangendo as variáveis e atributos próprios da área, permitindo a compreensão da forma como a organização se relaciona com o meio externo. O segundo grupo está relacionado com o marketing interno e está voltado para os colaboradores. O terceiro está voltado para o funcionamento das instituições de ensino privadas. Por último, o quarto grupo que está voltado para mensuração e consolidação dos resultados obtidos. A interligação destes assuntos é feita pela utilização na consolidação e comparação dos compostos.

2.1 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O termo e a estrutura do composto mercadológico foram originalmente utilizados e divulgados por McCarthy e a definição dos objetivos do composto deverá ser feita de acordo com a estratégia de posicionamento da empresa, pois a definição dos atributos estará ligado a estes objetivos. Quanto maior a coerência entre a aplicação dos recursos e a filosofia da organização, maior será o retorno (Kotler e Armstrong, 1993) .

Através do estudo do composto mercadológico, uma organização pode estudar as necessidades do mercado e orientar suas diretrizes de relacionamento com os clientes (Fortes, 2001).

Um erro, que ocorre com frequência nas organizações, é a ênfase em apenas uma das variáveis, em detrimento das demais, ocorrendo um desequilíbrio no esforço de Marketing. Este erro fará com que sejam direcionados esforços para uma variável que não dará um retorno satisfatório ou que poderia ser melhor utilizado. Existe uma tendência de que a organização seja tão fraca quanto a mais fraca das quatro variáveis. Durante um período, é possível que a organização dê ênfase para uma das variáveis, porém deve ter formas de avaliar os reflexos desta decisão e o impacto nas demais variáveis. A partir do momento que seja feita a consolidação e a avaliação do impacto das aplicações, são reduzidas as chances de desperdício.

Porém, para obter esta consolidação, é necessário que sejam estudadas cada uma das variáveis e atributos em separado.

2.1.1 Variáveis do composto e atributos

Foram criadas com o objetivo de facilitar o estudo. Elas devem permitir a elaboração de um resumo dos principais aspectos do composto mercadológico. Ligados a cada uma das variáveis são inclusos os atributos. As variáveis são fixas e comuns a praticamente todas as organizações diferentes dos atributos que são específicos, inclusive podem ser alteradas de acordo com a fase que a organização está passando ou os objetivos da pesquisa. A pontuação é feita em relação a cada atributo e a soma da origem à pontuação da variável.

A apuração dos atributos pode ser feita pela aplicação de uma pesquisa qualitativa junto às pessoas que sejam afetadas pelas variáveis, perguntando quais são os outros fatores que se associam às variáveis. Aqueles itens, que surgirem com maior frequência, são analisados e, sendo pertinentes, são listados como atributos. Outra forma é a consulta a especialistas no assunto, ou funcionários da organização que estão envolvidos com a formação de preços, lançamento de produtos, decisão de gastos com propaganda ou definição da forma de distribuição, solicitando que apontem os itens significativos para cada uma das variáveis. Ou mesmo, podem ser substituídos os especialistas pelos diretores da instituição ou o próprio pesquisador.

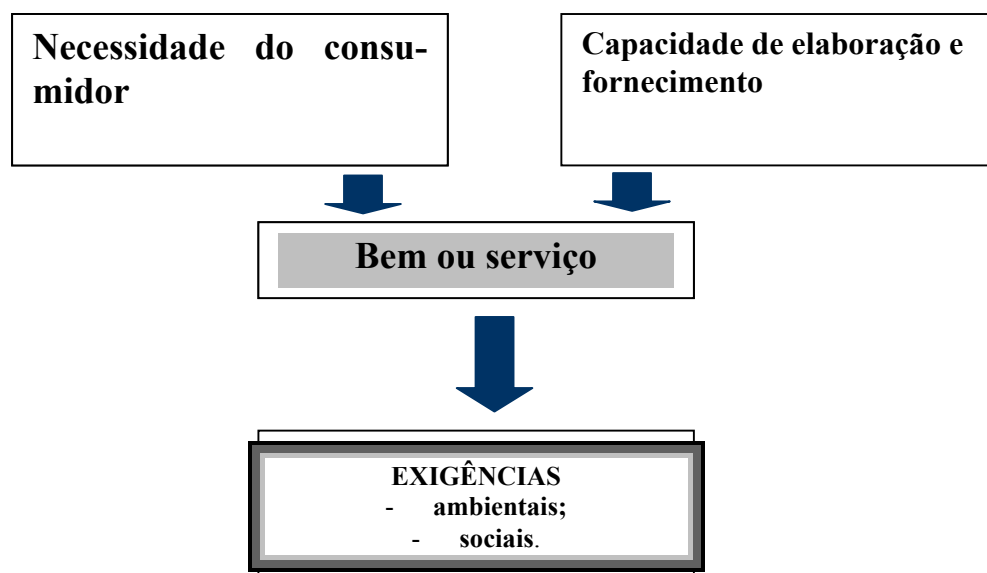
Em uma IES, as variáveis são as mesmas que em uma empresa de comércio e indústria, porém, as alterações ocorrem na definição dos atributos, que devem expressar as prioridades da organização dentro do ambiente que está inserida.

2.1.1.1 Produto

Um produto é um bem ou serviço, que atende a uma necessidade humana e que é fornecido mediante a promessa de remuneração por parte do consumidor. Este produto deve ser elaborado levando em consideração as necessidades do consumidor à capacidade de fornecimento das empresas produtoras, exigências ambientais e sociais. Estas características devem ser reunidas pelo produtor e transformadas no bem ou serviço (Kotler e Armstrong, 1993).

Isto pode ser observado na figura 05, onde é mostrado os vários fatores que convergem para a elaboração de um bem ou serviço :

Figura 05 - Necessidades do consumidor



Fonte: com base na descrição feita por KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**, Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993, p. 162.

A organização necessita avaliar a forma como posiciona o produto e a forma como os clientes fazem isto. Para facilitar a compreensão dos fatores envolvidos na elaboração de um bem ou serviço, foi subdividido em várias partes que são mostradas a seguir.

2.1.1.1.1 Níveis de um produto

Um produto abrange cinco níveis. O primeiro é o benefício central, que representa as características que o cliente identifica no produto e que devem atender suas necessidades. O segundo corresponde à parte mais visível abrangendo a parte física no produto ou a prestação do serviço. No terceiro, estão as características que o cliente espera, além do benefício central, que sejam atendidas. No quarto nível, está o produto ampliado, caracterizado por recursos adicionais que são oferecidos pelos fabricantes, e por último o produto potencial que mostra possibilidades para ampliação e desenvolvimento. No quadro 04, pode-se observar um resumo destes níveis (Kotler e Armstrong, 1993).

Quadro 04 - Níveis de um produto

Nível	Produto	Abrangência
1	Benefício central	Aquilo que o cliente busca no produto
2	Produto básico	Bem ou serviço básico
3	Produto esperado	Benefícios adicionais
4	Produto ampliado	Embalagem, marca, qualidade, estilo, características.
5	Produto potencial	Benefícios a serem desenvolvidos

Fonte: quadro elaborado com base em KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, 10ª edição, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

Podem ocorrer variações da composição dos itens que compõem os níveis, porém independente da combinação, é oportuno que a organização tenha clareza sobre este “mix”, e de atenção a cada um deles. Na escolha dos atributos que compõem a matriz do composto, serão observado estes níveis e itens.

2.1.1.1.2 Classificação dos produtos

Os produtos podem ser classificados principalmente em relação a sua forma e ao uso. Isto dá origem a três grandes grupos de consumo. O primeiro refere-se aos bens duráveis, que a utilização é feita durante um longo período de tempo. Isto pode ser observado no quadro 05.

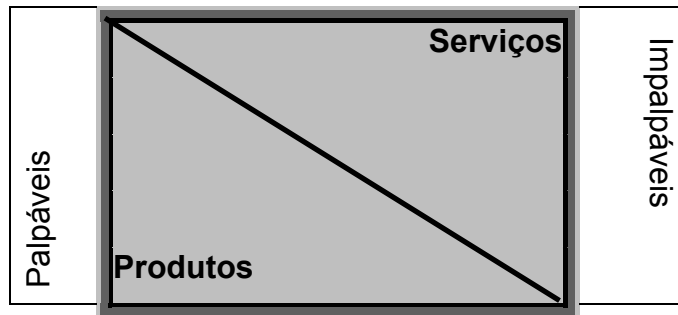
Quadro 05 - Classificação dos produtos

Grupos	Categorias
Bens duráveis	Bens industriais, bens particulares, peças manufaturadas, instalações;
Bens não duráveis	Bens de consumo, bens de conveniência, alimentos, roupas;
Serviços	Financeiros, de higiene, hospedagem e hotelaria, limpeza e conservação.

Fonte: quadro elaborado com base em KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**, Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

Na maioria das vezes os serviços e os bens são ofertados de maneira simultânea, sendo oportuno que seja identificado qual dos dois itens tem um maior peso, ou mesmo pode ser classificada como uma operação mista como pode ser visto na figura mostrada na figura 06.

Figura 06 - Relação entre bens e serviços



Fonte: com base na descrição feita por KOTLER, Philip.
Administração de Marketing, São Paulo: Prentice Hall,
2000, 10ª edição.

A forma do consumidor identificar um bem, serviço ou organização é através da marca, que é estudada a seguir.

2.1.1.1.3 Marca

Além das características intrínsecas do produto, é fundamental que exista uma forma do cliente identificar e associar informações que são fornecidas pelo fornecedor do bem ou serviço. Os consumidores vêem a marca como uma parte importante do produto (Kotler e Armstrong, 1993).

A marca de uma instituição de ensino é criada pela forma que o consumidor interpreta as variáveis de marketing que o mesmo tem contato, podendo formar uma imagem positiva ou negativa, devendo existir forma de mensurar os recursos aplicados para construir a marca e a forma como são percebidos pelos clientes.

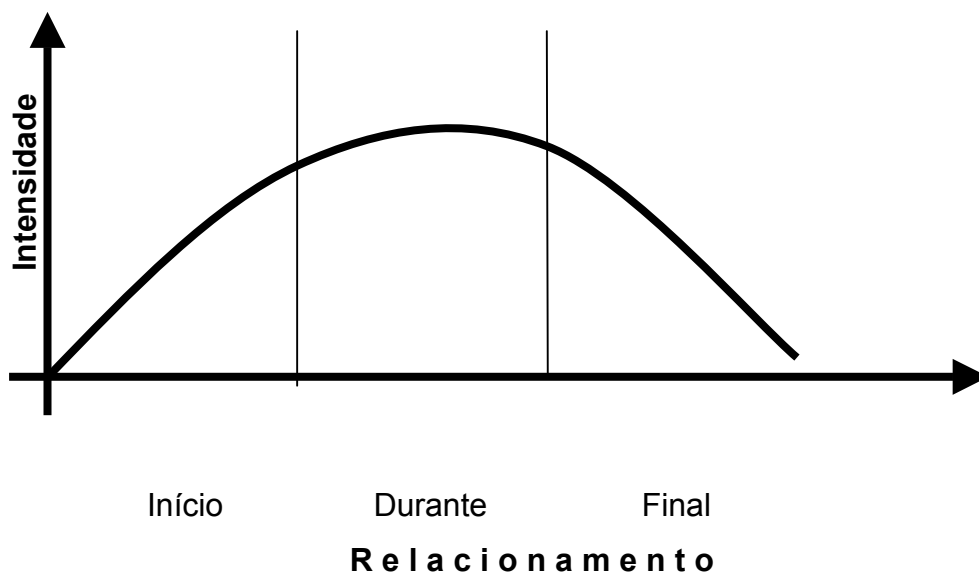
A marca é um ponto fundamental do Marketing, pois permite que as demais variáveis sejam agrupadas e identificadas em relação ao produto ou fabricante, fazendo com que sejam despendidas quantias significativas de investimento para sua consolidação e reconhecimento no mercado (Weilbacher, 1993) .

2.1.1.1.4 Serviços

Similar ao produto físico, o serviço também corresponde à atividade fim de uma organização, porém ele é impalpável. Pode ser definido como o repasse de algo útil de uma parte a outra e que não resulte em uma posse física (Kotler, 1994).

O serviço tem um valor econômico, realizado através do esforço humano, utilizando-se recursos materiais, com o objetivo de atender um desejo ou uma necessidade. O componente econômico permite a remuneração dos recursos utilizados e a continuidade das atividades. A ocorrência de um excedente viabiliza um reinvestimento na atividade e a melhora da qualidade dos serviços prestados. O componente humano é formado pelas pessoas que recebem e que executam os serviços. Por último, o componente material é o resumo dos itens físicos que foram utilizados para prestação dos serviços (Palandi, 2001).

Figura 07 - Intensidade de relacionamento



Fonte: com base em GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo : Atlas, 199, p. 85.

Um serviço sofre a influência da intensidade de relacionamento. No início do serviço, fase em que são feitos os preparativos para a prestação do serviço em si, a intensidade é baixa. Durante a prestação do serviço propriamente dita a intensidade

de relacionamento aumenta, caracterizando a fase mais importante e crítica do processo. Na fase final, após a prestação do serviço se não ocorrerem problemas, há uma redução de intensidade, se ocorrerem problemas, é acionado a assistência técnica e começa um novo ciclo de prestação de serviços. Isto pode ser visualizado na figura 07 .

Para que um serviço seja prestado com qualidade, quem executa deve atender a alguns requisitos. O primeiro é o de possuir competência técnica dentro da área em que se propõe atuar. Isto pode ser obtido através da qualificação do quadro de colaboradores, do uso de equipamentos adequados e de programas informatizados que auxiliam no monitoramento das atividades executadas. Também é importante que cultive o desenvolvimento de uma reputação positiva, feita através de um histórico favorável de prestação de serviços. Por último, os serviços prestados devem ter uma amplitude suficiente para transmitir segurança ao cliente e satisfazê-lo (Las Casas, 1990).

Os serviços, no Brasil estão passando por uma fase de grande expansão. Passamos de um país que tinha uma grande predominância de pessoas trabalhando na agricultura, na década de cinquenta , para um país com uma população atuando predominantemente na área de serviços,

Em uma instituição de ensino superior, esta situação é mais evidente, pois o produto final, o ensino a pesquisa e a extensão, dependem fundamentalmente da capacidade e forma de atuação do quadro docente e discente, que são subordinados às diretrizes da instituição e os recursos disponíveis. A formação e qualificação de professores, pesquisadores e pessoal de apoio é lenta, podendo exigir um ciclo de mais de 20 anos, tempo necessário de estudos para que um profissional chegue a conclusão de um mestrado ou doutorado. O que faz com que muitas instituições não dêem grande ênfase para formação e procurem o profissional formado, oferecendo como argumentos um salário acima do mercado ou possibilidades de trabalho favoráveis, facilitando o desenvolvimento de pesquisas e publicações, gerando uma falta de profissionais.

Mesmo com estas exigências e possibilidades de diferenciação, os produtos tendem a se tornar cada vez mais parecidos e de difícil diferenciação, fazendo com que as organizações busquem este diferencial na área de serviços, principalmente pelo setor de comércio que podem ter outras redes de revendedores oferecendo o

mesmo produto.

Este quadro não é diferente nas instituições particulares de ensino, que chegaram a uma saturação de oferta, exigindo que cada instituição busque um foco e um diferencial, através dos serviços prestados. Algumas optaram por ofertar cursos com mensalidades baixas, outras procuram estreitar a relação entre os alunos, que também são profissionais atuando na área ou em perspectiva, com o mercado de trabalho, procurando fazer com que obtenham uma maior renda e reconhecimento profissional, o que causa um reconhecimento de valor agregado por parte do aluno. Outras têm investido em publicidade e propaganda, procurando criar uma imagem positiva. Também existem as avaliações feitas pelo Ministério da Educação, que procuram mostrar o desempenho das decisões da direção da instituição e o impacto no rendimento, através do Exame Nacional de Cursos, os padrões de qualidade e os credenciamentos.

Um serviço tem algumas características básicas. A primeira é de intangibilidade, uma prestadora de serviços tende a construir uma característica física a produtos intangíveis, procurando facilitar o raciocínio de um possível cliente para visualizar o serviço oferecido.

Outra característica é a inseparabilidade, que faz com que os produtos sejam produzidos e consumidos simultaneamente, diferenciando dos bens físicos que podem ser estocados, controlados e transportados. Também são afetados pela variabilidade, que faz com que sejam diferentes dependendo do local, condições e principalmente em relação a quem presta este serviço (Kotler, 1994).

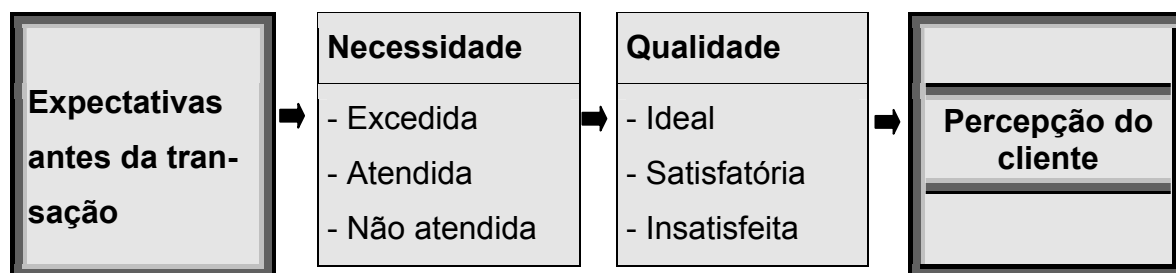
Estas quatro características devem ser levadas em consideração, quando é projetado a prestação de serviços educacionais. A intangibilidade faz com que as IES procurem ressaltar os diferenciais próprios dos cursos oferecidos e mensurar os resultados, utilizando formas como implantação de ISO 9000, Exame Nacional de Cursos e avaliações internas. A inseparabilidade leva a uma ênfase para que os alunos estejam presentes quando os serviços são prestados, a oferta de aulas, inclusive sendo previstos padrões mínimos de presença, por parte do Ministério da Educação e da Lei de Diretrizes e Bases. A inseparabilidade pode ser parcialmente contornada através da gravação de fitas, e disponibilização de resumos do material exposto. A variabilidade é um dos itens que mais afeta a qualidade dos serviços ofertados. Como diretrizes para a execução de uma aula, existem os objetivos, a emen-

ta, o conteúdo programático e a bibliografia recomendada, como pode ser visto no anexo quatro, porém, a forma de execução fica a cargo do profissional que vai ministrar a aula.

A assimilação dos conhecimentos propostos e a satisfação dos alunos dependerá dos meios auxiliares utilizados e principalmente da interação entre o instrutor e os alunos. Isto pode ser parcialmente avaliado através da aplicação de enquetes, em que é solicitado que os alunos pontuem determinados itens, dentro de uma escala sugerida, como pode ser visto no anexo quatro. Isto permitirá que a IES, procure reforçar seus pontos fortes e reduzir os problemas mostrados nos pontos fracos (Gianesi e Correa, 1994).

Para ter uma visão mais clara deste quadro é necessário definir se a meta é de atender as necessidades dos clientes, os desejos ou ambos. Na figura 08 é mostrado as variáveis envolvidas na percepção do cliente.

Figura 08 - Percepção do cliente.



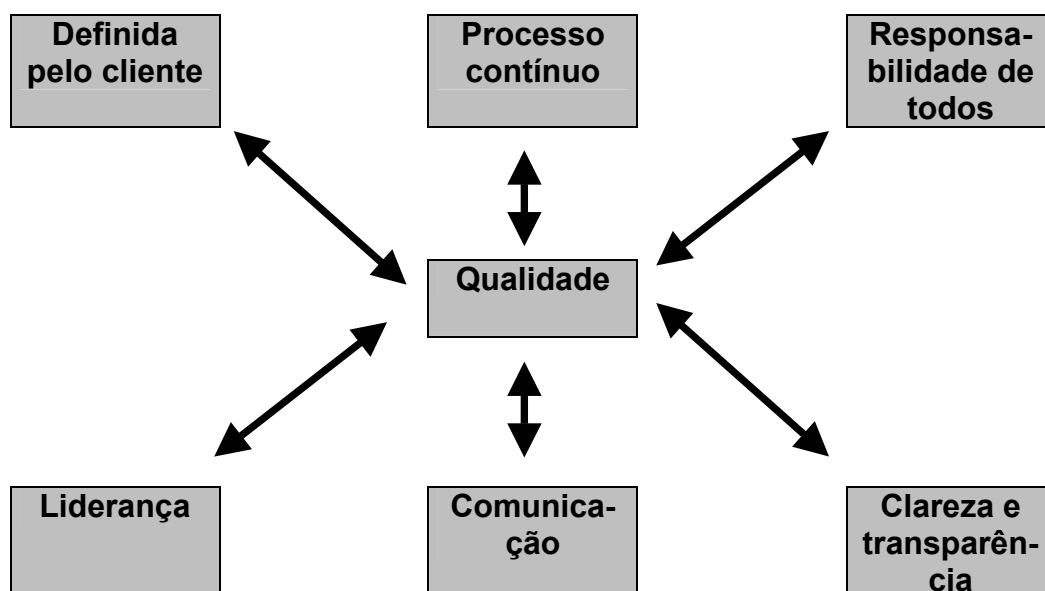
Fonte: com base em GIANESI, Irineu G. N. CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente.** São Paulo:Atlas, 2000, 199, p 85.

Quanto maior for o atendimento das expectativas e maior for a qualidade, melhor será a percepção do cliente. Esta percepção também é influenciada de forma direta pelas variáveis do marketing externo e de maneira indireta pelas variáveis do marketing interno, nas várias fases do ciclo de prestação do serviço. No início do ciclo a relação entre o cliente e a instituição tende a ser menos intensa. Durante a prestação do serviço a relação chega a seu grau máximo. No final, é possível ajustar algum problema que tenha ocorrido.

A qualidade em serviços está ligada a diretrizes. A primeira é a conscientização da organização de que a qualidade é definida pelo cliente e que o mesmo muitas vezes tem dificuldade para expressá-la e uma dificuldade ainda maior para comunicar isto ao prestador de serviços, sendo necessário um esforço significativo por

parte da organização, para apurar estas informações. A segunda diretriz é a de transformar a melhoria da qualidade num processo contínuo, criando uma sistemática que possa incorporar à rotina das ações que trouxeram resultados positivos, de forma isolada. A terceira é a difusão da idéia de que a manutenção dos padrões de qualidade é uma responsabilidade de todos os colaboradores, inclusive dos fornecedores que estejam envolvidos com o processo. A quarta diretriz está ligada a criação de uma cultura que aceite e incentive a presença de lideranças e crie canais de comunicação. Por último, o cultivo de clareza e transparência nos relacionamentos e tomadas de decisão da organização. Estes passos estão resumidos no diagrama mostrado na figura 09.

Figura 09 - Diretrizes para obtenção da qualidade em serviços



Fonte: Com base em GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento de serviços, a competição por serviços. Rio de Janeiro : Campus, 1993, p 290, 13ª edição.

É necessário que cada uma das diretrizes ocorram de maneira integrada e interligadas às demais. A organização deve expor as diretrizes, discuti-las e realizar atividades que mostrem sua intenção de aplicá-las, ficando a cargo dos colaboradores aceitá-las ou não.

Para que um serviço seja executado com qualidade é necessário que esteja dentro dos padrões propostos e estes padrões devem atender às necessidades e expectativas dos clientes. Uma forma de melhorar a qualidade dos serviços é através de um trabalho junto à concorrência, avaliando a forma como são ofertados os serviços, que podem ser chamados de “benchmarking”. Pode ser comparado o fa-

turamento, os diferenciais e a forma de comunicação. Após feita a comparação, surgem oportunidades de melhorias que podem ser aplicadas com base em um PD-CA, como é mostrado na figura 10.

Figura 10 - Implantação de melhoria

Planejamento Planejar a melhoria	P	D	Desenvolvimento Implantar a melhoria
Ação Ação a ser realizada	A	C	Controle Avaliar a melhoria

Fonte: com base em GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo : Atlas, 1994, p 228.

Na primeira fase é feita a identificação de melhorias que podem ser aplicadas ao serviço, escolhidas as que são prioritárias e feito o planejamento de como implantá-las. A seguir é feita a implantação propriamente dita. Na terceira fase são avaliados os ganhos obtidos e a relação custo/benefício da implantação e das mudanças que ocorreram. Por último, serão feitas alterações que se mostrarem necessárias e oportunas.

2.1.1.1.5 Qualidade em serviços

A qualidade de um serviço pode ser avaliada pela ocorrência da atividade de acordo com o previsto, atendendo às exigências dos clientes. Caso ocorram problemas, devem ser reparados, procurando desfazer a imagem negativa. Para isto, é necessário que os colaboradores envolvidos nesta atividade estejam preparados, conscientes e dispostos a elaborar o que foi proposto, exigindo um grande esforço de marketing interno (Gronroos, 1993).

Um gerente de serviços deve atuar em duas formas. A primeira é no gerenciamento de informações, onde procurando maximizar as oportunidades de contato com os colaboradores, repassando o máximo de dados sobre os padrões, diretrizes políticas e procedimentos. Porém, o fato de repassar as informações não é suficiente, sendo necessário que o colaborador passe a agir de uma forma adequada ao exigido pelo serviço, surgindo a segunda forma que é o gerenciamento de atitudes. Ciente de que o funcionário recebeu todas as instruções necessárias, que deve

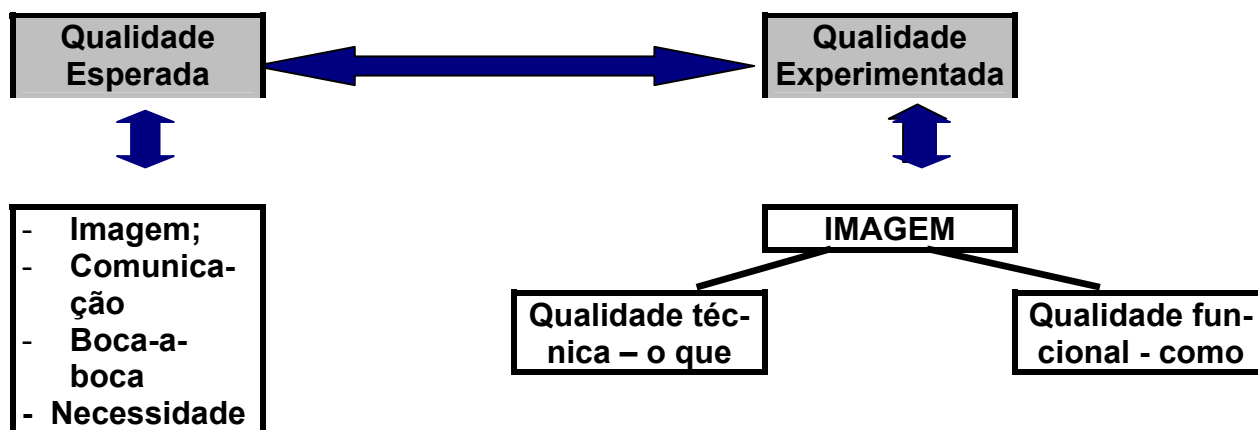
estar capacitado para a função, deve ser reforçado aquilo que vai ao encontro da qualidade estabelecida e desestimulando o que for contra (Gronroos, 1993) .

Numa instituição de ensino é delegado grande parte deste trabalho para o professor, pois ele é o responsável pela atividade fim da instituição. Os repasses de informações podem ser feitos através de informativos internos, de reuniões, comunicados e circulares. A indicação sobre a observância ou não dos indicadores de qualidade pode ser obtida através de formulários específicos, acompanhamento de livros diários, entrevistas ou através do público externo que normalmente ocorre quando existe uma grande diferença entre os padrões e expectativas em relação ao que está ocorrendo. A instituição deve evitar que chegue ao ponto do cliente externo se manifestar, utilizando de ferramentas para averiguação e busca de alterações no sistema de maneira antecipada.

Para um serviço existem dois tipos básico de qualidade. A primeira é a qualidade esperada, que é elaborada pelo consumidor através de informações e experiências anteriores que teve, para isto podem contribuir a imagem, a comunicação, as informações boca-a-boca e a necessidade que ele tem do serviço

Num segundo plano, surge a qualidade experimentada, que ocorre após a prestação do serviço, que estará ligada à qualidade técnica, ou seja, a preparação que o prestador de serviços tem para execução e a qualidade funcional, que está ligada à prestação do serviço em si. Isto pode ser demonstrado na figura 11.

Figura 11 - Qualidade no serviço



Fonte: Com base em GRONROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento de serviços, a competição por serviços. Rio de Janeiro : Campus 13. Ed., 1993, p 54.

Para se obter e melhorar a qualidade experimentada podem ser utilizados al-

guns padrões. O primeiro deles está ligado ao profissionalismo e habilidades por parte dos prestadores do serviço, ou seja, é necessário que as pessoas envolvidas no processo tenham sido treinadas e preparadas para situações específicas e a organização tenha adquirido experiência em outras situações que lhe permitam um domínio e controle do sistema. A segunda está ligada a atitudes e comportamentos, principalmente no que se refere ao contato com o cliente e no atendimento de suas solicitações. A terceira refere-se ao acesso oferecido para obter o serviço. A quarta refere-se à confiabilidade e honestidade, por parte da empresa com o cliente, podendo ser conquistada através das atitudes e comportamento, citados no item dois, ou mesmo pela divulgação do trabalho e pela assistência pós-venda, que é o próximo item. Este item se constitui num grande desafio, pois normalmente já ocorreu o pagamento e a organização tem dificuldade de dimensionar os recursos necessários; de outro lado o cliente faz a solicitação da assistência, frente a dificuldades que surgirem. O encontro destas necessidades e prestação de serviços irá definir, em grande parte, a imagem que o cliente irá fazer da organização (Gronroos, 1993).

2.1.1.2 Preço

Todas as organizações com fins lucrativos e uma parcela das instituições sem fins lucrativos, têm que estabelecer um volume de recursos para ser cobrado pelos bens ou serviços que oferta ao público. Historicamente, os preços eram fixados por um grupo de compradores e vendedores negociando os valores a serem cobrados. Em localidades regidas pela ética protestante, os preços eram feitos com base nos recursos utilizados para elaboração do bem final, acrescidos de uma pequena quantia destinada para remunerar o investidor e ser reinvestido no negócio. De maneira mais atual, o mercado é quem define o preço. A organização pode estabelecer um valor acima ou abaixo daquilo que é considerado pelo mercado (Kotler e Armstrong, 1993).

2.1.1.2.1 Fatores considerados na formação de preços

A elaboração de preços deve estar subordinada ao planejamento estratégico e de marketing da organização. Normalmente está ligada a algumas diretrizes como a sobrevivência, a maximização do lucro atual, participação de mercado e liderança

em qualidade de produto. Cada uma destas diretrizes tem um impacto diferenciado na organização.

A diretriz de sobrevivência mostra que a organização tem problemas que podem estar ligados à pressão dos concorrentes, endividamento, defasagem tecnológica e de funcionamento organizacional. Nesta situação, o pagamento dos custos fixos e um resultado perto de zero é resultado aceitável. Para facilitar este processo pode ser utilizado o cálculo de ponto de equilíbrio que apura a margem de contribuição pela diferença entre a receita e os custos (Kotler e Armstrong, 1993).

Outra forma utilizada, é a análise de sensibilidade que é uma técnica utilizada para fazer uma relação entre os níveis de preços e as quantidades vendidas. Parte-se do princípio que quanto maior o nível de preços menor será a quantidade vendida e vice-versa, existindo uma relação inversa entre preços e vendas. Para estabelecer qual é o melhor nível de preços, são estabelecidos vários níveis e levado para a equipe de vendas apontar qual serão as quantidades vendidas para cada um dos níveis. Para cada preço e quantidade é feita uma demonstração de resultados apurando o lucro ou prejuízo. Será escolhido aquela relação em que os resultados sejam maiores. Isto permite um maior domínio dos resultados e um comprometimento da área de vendas de cumprir a meta, pois foram eles que estabeleceram os volumes em relação aos preços.

Também pode ser estabelecido um preço único e definido uma política de descontos. Como normalmente estes descontos não são lineares, é necessário que seja feito um monitoramento dos descontos concedidos apurando o valor médio que é acumulado até a data da verificação.

Para uma linha de produtos com muitos itens, é necessário que sejam utilizados programas informatizados, e à medida que são lançados novos pedidos, sejam atualizados os preços e descontos médios acumulados.

Uma segunda estratégia é a formação de preços enfatizando a maximização do lucro atual. É voltada para empresas que acreditam ter a sobrevivência garantida e procuram opções de maximização dos recursos aplicados. Os itens que podem ser combinados estão ligados à quantidade, composição do produto, nível de custos, posicionamento de marca e produto, sinergia de linhas. É oportuno que sejam elaboradas demonstrações de resultados e simulada a alteração de cada um destes itens em relação aos resultados (Kotler e Armstrong, 1993).

Ou a maximização da participação do mercado, onde a ênfase está no volume de vendas e participação percentual. Para isto pode ser enfatizado o investimento em publicidade, redução de preços, criação de novos pontos de vendas e lançamentos de novos produtos.

Com o aumento do número de instituições de ensino, a alteração dos preços pode ser um fator decisivo para os resultados. De um lado a instituição não pode reduzir os valores das mensalidades devido à sua estrutura de custos e o conceito de qualidade, feito pelo consumidor, que associa os preços cobrados com a qualidade do serviço recebido. Por outro lado, preços altos podem levar à redução de candidatos, dificultando o nivelamento da sala e o aparecimento de vagas não aproveitadas. Para resolver este dilema, é necessário que sejam criados indicadores que mostrem a relação custos benefício percebido pelo cliente, ou a utilização das demais variáveis do composto para atração de candidatos.

Pode também, ser considerada, na formação de preços a situação do mercado em que a instituição está inserida. São três as formas mais usuais: concorrência pura, concorrência oligopolista e monopólio. Cada uma dessas situações exige uma postura diferenciada.

A concorrência pura é marcada por um mercado onde existem muitas empresas atuando no mesmo mercado e nenhuma delas tem uma influência significativa no mercado como um todo. Na formação de preços será necessário que a concorrência seja avaliada de forma detalhada principalmente considerando os preços praticados e os produtos e serviços ofertados.

Na concorrência oligopolista, existe um grupo de empresas que têm grande influência no mercado. A formação de preços neste ambiente tende a ser feito com base nas empresas que lideram e influenciam o mercado.

Num ambiente monopolista, a empresa que domina o mercado tende a ter uma maior flexibilidade na formação de preços considerando-se que o monopólio não esteja sendo ameaçado (Kotler e Armstrong 1993).

2.1.1.2.2 Ponto de equilíbrio e determinação de preços por metas

Uma informação importante na formação do preço, é a situação em que a organização atinge o ponto de equilíbrio, ou seja, a margem de contribuição é suficien-

te para cobrir todos os custos fixos. Para isto é necessário que sejam definidos alguns conceitos (Kotler e Armstrong 1993).

Em primeiro lugar é necessário estabelecer a diferença entre os custos fixos e variáveis. Os primeiros permanecem no mesmo nível de valor, independente do volume de produção ao passo que o segundo grupo varia na mesma proporção que a produção e vendas. A margem de contribuição é a diferença entre a receita e os valores variáveis, representados por custos e despesas variáveis conceitos (Kotler e Armstrong 1993).

O ponto de equilíbrio é obtido dividindo-se o valor dos custos fixos e despesas pelo percentual que a margem de contribuição representa sobre a receita. Para verificar se os cálculos foram feitos de maneira correta, basta fazer uma demonstração de resultados. Se o resultado for igual a zero é sinal de que o cálculo do ponto de equilíbrio foi feito de maneira adequada conceitos (Kotler e Armstrong 1993).

2.1.1.3 Promoção de vendas

O programa de promoção de uma organização é denominado de “mix” de promoção e abrange a propaganda, a promoção de venda as relações públicas e venda pessoal.

A propaganda é uma forma direta de comunicação, onde o promotor da mensagem é declarado. Tem como principais vantagens o fato de poder ser expandida de acordo com a capacidade de investimento e ser controlada, sendo favorável a quem investe.

A promoção de vendas é um incentivo a curto prazo com o objetivo de levar à compra do bem ou serviço. Pode ser feita através de bonificações, descontos, concursos e sorteios. Tem como principal vantagem o resultado rápido e a fácil avaliação do retorno do capital investido.

O terceiro item refere-se a relações públicas que é o esforço da organização para repassar uma imagem positiva para o seu público. Pode ajudar a sedimentar a imagem da organização ou pode reduzir os conceitos negativos que estejam sendo formados. A desvantagem é o fato de que não existe controle da parte de quem investe, pois depende da aceitação dos canais de mídia para veicularem as mensagens.

Em qualquer uma destas situações é necessário que seja feito um planeamento e sejam definidos alguns itens como, identificação do público alvo, definição dos objetivos de comunicação, planeamento da mensagem (Kotler e Armstrong 1993).

Uma das decisões de comunicação é o planeamento da mensagem. O objetivo é induzir o cliente à ação. Para isto deve ser analisado o conteúdo, que é constituído de apelos racionais, que leva o cliente a reunir todos os dados fornecidos e transformá-los em informações. Por outro lado, existem os apelos emocionais, que procuram sensibilizar os sentimentos e emoções de maneira favorável. Por último, podem ser utilizados os apelos morais, que procuram enfatizar os conceitos de certo e errado que é próprio de cada cidadão. Normalmente são utilizados para causas sociais.

A estrutura da mensagem leva em consideração a conclusão e o impacto que o conteúdo deve deixar junto ao cliente. Deve ser analisado se a conclusão será explícita ou se o receptor deverá elaborá-la e se os argumentos devem ser unilaterais ou bilaterais.

Decididos estes itens, é possível definir o orçamento de promoção, que é feito através da criação de critérios ou métodos. O primeiro método é o da disponibilidade de recursos, onde é feita uma previsão no planeamento orçamentário e este valor é aplicado em promoção. Ou pode ser utilizado um percentual que é aplicado sobre o valor de vendas. Tem como vantagem a relação direta entre o aumento do volume de vendas e o volume de capital investido em promoção.

Estão surgindo novas mídias que tendem a exigir uma menor necessidade de investimento, e atingir a públicos segmentados. Um destes exemplos é o marketing de afiliação, onde o patrocinador e um “site” na internet fazem promoções em conjunto, dividindo gastos e resultados .

No caso das IES, elas são obrigadas a apresentar um plano de atividades para cinco anos que é denominado Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, em que deverá ter, em anexo, uma planilha de receitas e despesas na qual é feito um planeamento de quanto deverá ser gasto em promoção.

2.1.1.4 Ponto / Distribuição

Em algumas situações o ensino pode ser considerado como distribuição, como é o caso do ensino a distância e o uso da internet para elaboração e envio de trabalhos, porém, a forma dominante é o ponto, que é fundamental para uma instituição de ensino, pois um aluno leva em conta o transporte diário que terá de fazer durante o período de curso.

2.2 COMPOSTO DO MARKETING INTERNO.

Se os bens ou serviços não forem aceitos como positivos, pelo público interno, existe a tendência de terem dificuldade de serem vendidos para ao público externo (Gröonros, 1993).

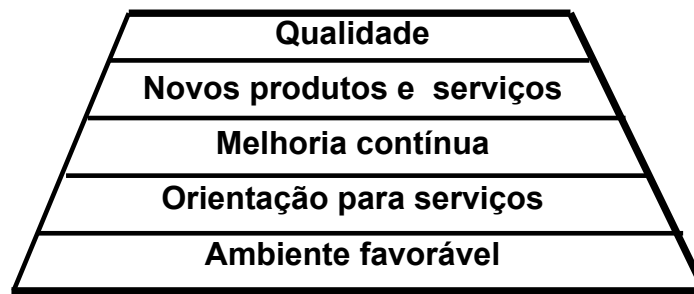
No marketing interno, os colaboradores devem ser vistos como clientes e os cargos, funções e tarefas como produtos, sendo que este produto só poderá ser considerado de qualidade se ocorrer uma interrelação entre a organização e os interesses dos colaboradores, através de uma política transparente de informação e definição de objetivos. Para isto, deve ser utilizado um sistema de pesquisa interna, para identificar as necessidades e desejos dos colaboradores (Las Casas, 1990).

Como já foi citado, podem ser utilizadas as quatro variáveis do composto de endomarketing, sendo que cada uma delas corresponde a uma variável do marketing externo. A seguir, serão detalhadas as variáveis e itens correlatos.

2.2.1 Definição dos objetivos do marketing externo

Devem ser estabelecidos objetivos, conscientizando os colaboradores para manterem a qualidade. Estes objetivos devem abranger alguns tópicos como motivar os colaboradores para o atendimento ao cliente externo, o desempenho consciente das tarefas, o de reter empregados com qualificação adequada e a criação de um ambiente propício para à iniciativa e inovação.

Figura 12 - Pirâmide de objetivos



Fonte: com base em GRÖONROS, Christian. **Marketing: gerenciamento de serviços, a competição por serviços**, Rio de Janeiro : Campus, 13 ed.,1993 p 284.

Como pode ser observado na figura12, os objetivos devem iniciar pela criação de um objetivo favorável à prestação de serviços, com qualidade, deixando claro os padrões almejados, ser definido a busca por uma melhoria contínua, lançar novos produtos ou serviços que levem a isto, ou mesmo melhorar os atuais. A ocorrência de todos estes itens de maneira simultânea propiciará o atingimento das metas de qualidade.

2.2.1.1 Desenvolvimento de cultura voltada para qualidade

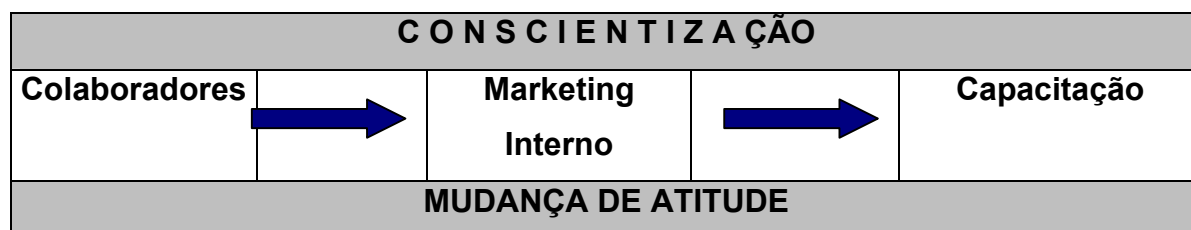
Para que ocorra uma integração entre a execução das tarefas e os padrões de qualidade estabelecidos, é necessário que exista uma cultura voltada para prestação de serviços. Esta cultura exige pessoas habilitadas, habilidosas e dispostas a resolver os problemas da área e dispostas a melhorar o sistema de trabalho onde estão inseridas, exigindo um marketing interno direcionado (Gronroos, 1993).

2.2.1.2 Relação entre o marketing interno e o lançamento de novos produtos

Quando ocorre uma mudança significativa na organização, também ocorre uma ruptura nas competências e habilidades interna, e isto tende a ocorrer quando é lançado um novo bem ou serviço, exigindo que seja antecedido de uma preparação interna, compreendida em três fases. A primeira é a de conscientização dos colaboradores em relação às características do projeto. Quanto maior for o conhecimento, maior será a chance de aceitação e envolvimento por parte dos colaboradores. A

segunda fase é a de divulgação das informações contidas no marketing externo, para o público interno. Pode ser detalhado a forma como foi elaborado o marketing externo, as implicações, os resultados objetivados e o impacto causado. A terceira e última, é a capacitação dos colaboradores para execução das novas rotinas e tarefas decorrentes do novo trabalho. Esta sequência pode ser vista na figura 13.

Figura 13 - Mudança de atitude



Fonte: com base em GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento de serviços, a competição por serviços**, Rio de Janeiro : Campus, 13ª edição, 1993, p 290.

Apesar do termo funcionário só ser citado na primeira fase, ele está envolvido em todas as fases. Na primeira, é feita uma explicação geral dos novos produtos, na segunda, as informações sobre o marketing interno e, por último, são enfatizadas as informações que se mostrarem necessárias para a capacitação.

2.2.2 Variáveis do marketing interno

Para facilitar o estudo e elaboração de pesquisa, a análise do marketing interno pode ser dividido em variáveis, como no externo, representadas pelos quatro C's, uma para cada uma das variáveis do marketing externo como já foi citado na introdução. Na sequência, será detalhado cada uma delas e as implicações das mesmas.

Companhia

A variável companhia tem como correspondente a variável produto do marketing externo. A companhia pode ser analisada em relação às suas características físicas e de imagem. Em termos físicos são avaliadas as instalações, o acesso a tecnologias tangíveis, os equipamentos, o local de trabalho e outros fatores que estão na organização e são palpáveis. A imagem, inclui itens como

solidez, estabilidade, liberdade de expressão (Inkotte 2000).

Para elaboração da pesquisa, a variável companhia será detalhada em atributos como salários, ambiente de trabalho, perspectiva de carreira e outros itens que fazem a relação do funcionário e a empresa.

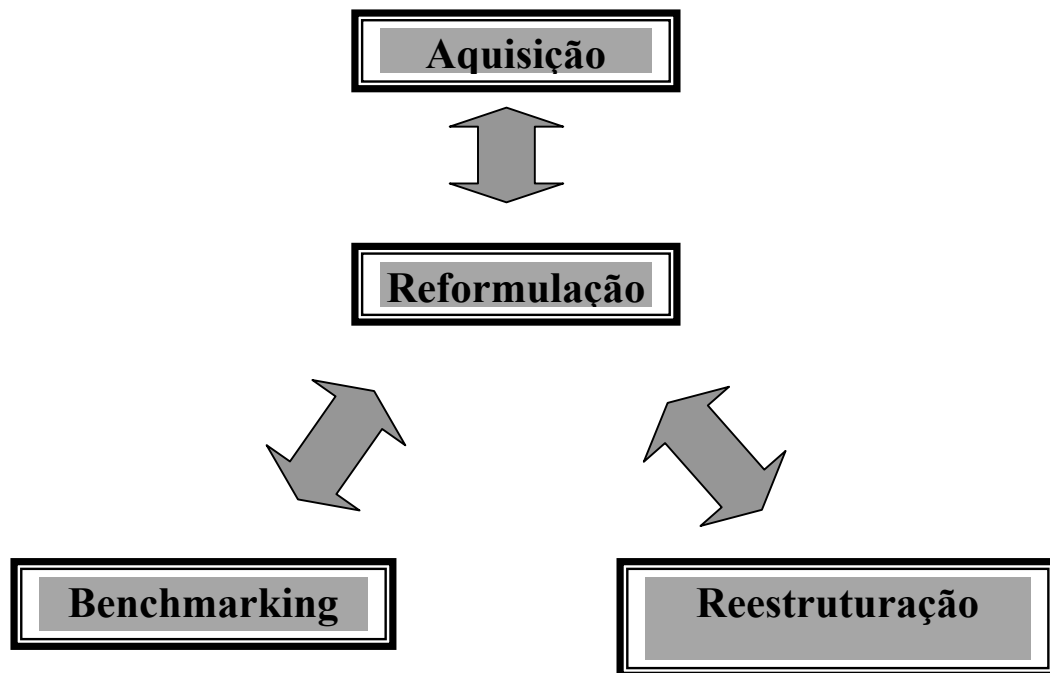
Os salários são vistos como o principal fator analisado por um colaborador na organização, outros fatores têm um impacto mais duradouro. Os níveis salariais são elaborados com base em promoções, porém em organizações horizontalizadas é cada vez mais difícil que sejam dadas estas promoções e que sejam seguidos planos de carreiras com muitos níveis, obrigando a empresa a procurar outras formas de recompensar o bom desempenho. A organização pode procurar fazer uma reformulação de seu produto-empresa, com o objetivo de ampliar, modernizar ou melhorar sua imagem (Horton 1993, Kotler 1993).

Isto pode ser feito pela aquisição de uma nova organização, em que será absorvido parte da cultura, rotina e forma de atuação da nova empresa. Um processo parecido ocorre em processos de fusão.

A segunda forma é a de aplicar os conceitos de “benchmarking”, onde a organização define outras empresas que se destaquem em áreas específicas, levanta informações sobre o porquê deste destaque e cria meios para implantar os princípios absorvidos. Tem como vantagem o desafio de alterar a forma de operação de acordo com as melhores organizações da área e poder aplicar um modelo já testado. Como desafios, a necessidade de implantar rotinas que podem conflitar com a forma de operação interna.

Por último, a reestruturação. Situação em que a alta direção define a reorganização diretiva, estrutural e operacional, podendo ser criados ou extinguidos cargos, funções, departamentos, produtos, rotinas e os itens que achar oportuno.

Figura 14 - Reformulação empresarial



Fonte: com base em KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993, p 197.

Como é mostrado na figura 14, é necessário uma grande interação entre qualquer uma das formas escolhidas e o planejamento de reformulação. Os objetivos deste processo estão ligados à melhora do nível de competitividade, melhora de imagem e possibilidade de atuar em outras áreas.

2.2.2.2.1 Marca

Assim como no marketing externo, a marca para uma companhia é a forma como ela é identificada pelo público. A ela podem estar relacionados impressões positivas e outras que não condizem com esta situação. Pode ser representada pela razão social ou por um nome fantasia, normalmente registrado. O importante é que a empresa seja conhecida por este item. Este conjunto de informações permitirá que seja criada uma identidade com a organização em que se trabalha, podendo estar ligada ao tamanho, à linha de produtos, ao espaço que ocupa no mercado ou características próprias da organização.

2.2.2.2 Embalagem

A embalagem do marketing externo tem seu equivalente na edificação para o marketing interno. As instalações podem ser um fator muito importante na formação de imagem de uma instituição. Elas permitem que os colaboradores absorvam uma série de informações e são de fácil visualização por serem físicas. O “design” é um fator que influencia na formação de imagem de marca. Para o marketing interno, o “design” é representado pelo visual interno e externo da organização, o estilo das construções, a padronização do ambiente e a comunicação visual (Inkotte 2000).

Em uma instituição de ensino, o “design” tende a estar voltado para a funcionalidade, principalmente no que se refere ao atendimento de um grande número de pessoas.

2.2.2.3Custo

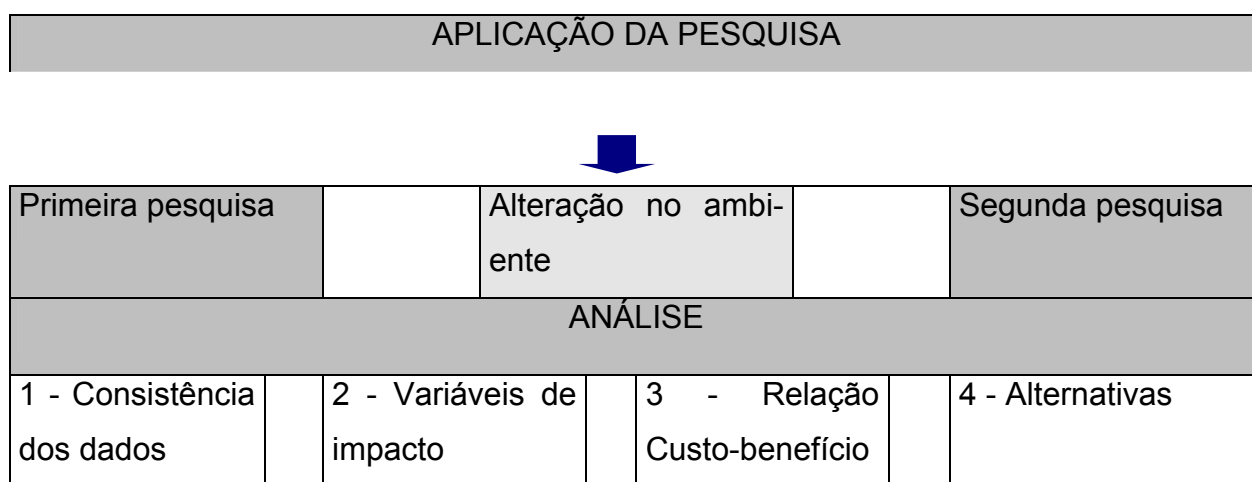
A variável custo, tem como correspondente a variável preço do marketing externo. Representa a forma como a organização aplica seus recursos, nas três principais áreas da organização e em reinvestimentos. Espera-se que exista uma relação direta entre os valores investidos na companhia e a satisfação dos clientes internos (Inkotte 2000).

Para avaliar a relação que existe, podem ser feitas pesquisas do composto do marketing interno com os colaboradores, procurando apurar a relação que existe entre os investimentos e a imagem. Isto pode ser aplicado em situações como a reformulação do plano de carreira, implantação de programas de formação e treinamento, mudança de local de trabalho, reforma do ambiente e outras situações que sejam significativas. A sistemática é simples, é aplicada uma pesquisa do composto de marketing interno com os colaboradores, feito a tabulação e apurados os resultados, antes de ocorrerem as alterações. Depois de serem feitas as mudanças, é aplicada a pesquisa, com o mesmo grupo de pessoas, e avaliado a diferença que ocorreu.

A análise dos resultados deve abranger quatro áreas. Primeiro deve ser avaliada a consistência dos dados e a observância das normas para apuração dos resultados. Na segunda fase, deve-se avaliar se no período entre a aplicação da primeira e a segunda pesquisa, não ocorreram outros fatos significativos que venham influ-

enciar nos resultados. Caso tenham ocorrido é necessário avaliar a influência, se foi no mesmo sentido dos investimentos, ou em sentido contrário, podendo dar origem a uma ressalva nos resultados, ser acrescida uma nova variável independente, ou mesmo ser desconsiderados os resultados em relação ao investimento. Na terceira fase, deve ser avaliado a relação que existe entre o investimento e os resultados obtidos de aumento da imagem. Por último devem ser comparados os resultados obtidos em relação a outros investimentos e alternativas. Este ciclo pode ser observado no diagrama mostrado na figura 15.

Figura 15 - Impacto dos investimentos na imagem interna



Fonte: proposta do autor para avaliação de impacto de investimentos na imagem da organização.

Como pode ser observado na figura 15, a apuração do impacto passa por várias fases que devem ser observadas. Se alguma delas não se mostrar viável, é provável que comprometa todo o processo e não seja possível fazer a avaliação. Estes resultados fornecem informações sobre a forma que os investimentos influenciam na imagem interna da organização, influenciando na política de investimentos.

Os custos da organização podem ser classificados em duas categorias básicas. A primeira compreende os custos fixos, que são indispensáveis ao processo, porém independem do volume de produção. A segunda categoria é a de custos variáveis que se alteram de acordo com o volume de produção. As companhias têm procurado transformar custos fixos em variáveis, principalmente através da transformação de tarefas que eram realizadas internamente em serviços terceirizados, gerando atritos com o público interno causados pela redução de empregos ofertados.

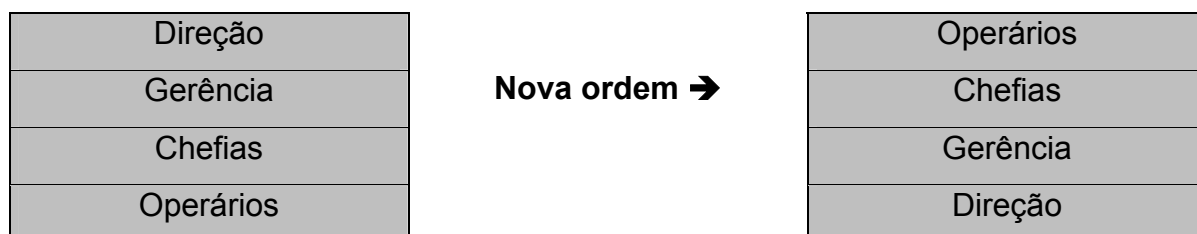
2.2.2.4 Comunicação

A variável comunicação tem como correspondente a variável promoção do marketing externo. Pode ser considerado como a ponta do “iceberg”, pois é a parte mais visível de um processo maior. É a forma como a organização se dirige a seu cliente interno, com o objetivo de mostrar as características e vantagens do produto empresa e criar uma imagem positiva junto ao cliente interno (Inkotte, 2000).

A palavra comunicar vem do latim “communicare”, que significa repartir, tornar comum, partilhar. Por esta definição, observa-se que a palavra comunicação e informação são complementares, mas distintas. A informação faz parte do processo de comunicação, porém é insuficiente para que ocorra o processo (Inkotte, 2000).

É comum que ocorra uma grande atenção ao cliente externo, pois isto pode ser traduzido em receita e lucros de maneira direta em detrimento do interno, em que a relação entre a receptividade e os resultados não é direta. A proposta é que ocorra uma inversão das posições de importância, em relação à hierarquia tradicional, como pode ser visualizado na figura 16.

Figura 16 - Alteração na pirâmide hierárquica.



Fonte: com base em INKOTTE, Alexandre Luiz. **Elementos para construção de uma marco teórico**, dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção de grau de Mestre em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2000, p. 119.

Esta inversão na pirâmide hierárquica, permite que sejam melhorados alguns processos na organização. O primeiro é a evidência do grupo composto pelo maior número de pessoas e ligados à atividade fim terem maior participação. O segundo é o aproveitamento de idéias relacionadas com o produto ou serviços que a organização presta, ser mais facilmente absorvida. Outra vantagem é a eliminação de rotinas, voltadas aos interesses da direção que passarão a ser discutidos e alterados.

Se a organização necessita manter a hierarquia da maneira tradicional, pode incrementar formas para facilitar as comunicações, como a redução de níveis hierárquicos, criação de grupo de estudos e comitês, repassando parte das responsabilidades de apuração de dados e informações e de tomada de decisões para os colaboradores de outros níveis. Isto exigirá mais tempo, confiança e pessoas mais preparadas, porém, permite a busca de soluções de maneira integrada.

2.2.2.5 Coordenação

A variável coordenação tem como correspondente a variável ponto e distribuição do marketing externo. Podemos caracterizar como coordenadores, os agentes internos que têm a responsabilidade de tornar o produto-empresa disponível para os demais colaboradores da organização. O grupo de coordenadores é composto por diretores, gerentes, chefes e líderes de opinião (Inkotte, 2.000).

Como parte das funções dos coordenadores estão incluídas tarefas que influenciam na satisfação dos clientes internos, como representar e ser representado, divulgar informações, indicar pessoas para promoções e manter a disciplina na organização. Estas tarefas devem ser reguladas por diretrizes (Inkotte, 2.000).

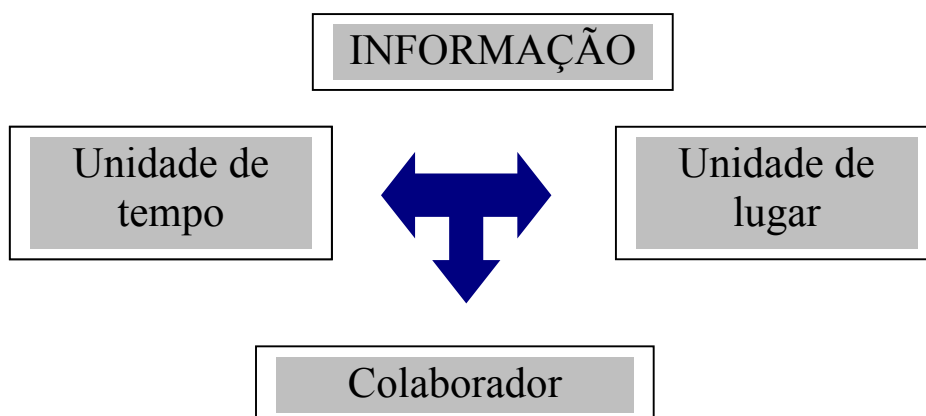
A representação deve ser definida em relação a quem representa a empresa, como faz as comunicações e que tipo de relatório deverá ser elaborado, podendo ser criado um departamento de relações públicas, ser delegado aos dirigentes ou ser definido como será feito em cada situação. A indicação de pessoas para promoção é uma função decisiva na organização, pois o acerto destas indicações influenciam nos resultados futuros. Também se os colaboradores que não forem indicados se sentirem preteridos podem reduzir o ritmo de trabalho e mesmo se desligarem da organização.

A manutenção da disciplina é uma tarefa difícil, pois exige das pessoas que tomam decisões a respeito, um equilíbrio entre os níveis de disciplina exigidos e o constrangimento de utilizarem os mecanismos disciplinares que tendem a criar atritos entre a coordenação e os colaboradores. Para reduzir problemas gerados por estas situações, a organização deve deixar as regras claras, utilizar critérios para atuar e deixá-los à disposição dos envolvidos. Caso ocorram desentendimentos, devem existir mecanismos que possibilitem a discussão de pontos de vistas diferentes.

Uma solução possível é a criação de uma coordenadoria para o marketing interno.

O trabalho de coordenação deve observar as unidades de tempo e de lugar. A unidade de tempo deve permitir que o colaborador tenha acesso às informações da empresa em qualquer hora. A unidade de lugar deve facilitar para que o colaborador tenha acesso às informações no seu local de trabalho, ou próximo a ele, não precisando despendendo grande esforço para obtê-la, como pode ser visto na figura 17.

Figura 17 - Unidade de tempo e lugar



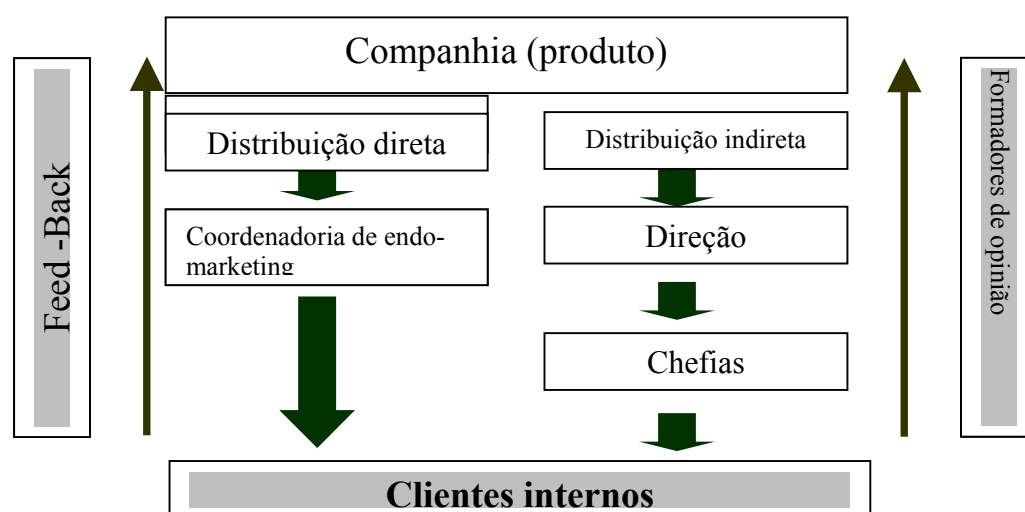
Fonte: com base em INKOTTE, Alexandre Luiz. **Elementos para construção de uma marco teórico**, dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção de grau de Mestre em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2000, p.114.

Quanto maior for a conversão da unidade de tempo e de lugar, maior será a facilidade com que o colaborador terá a informação. As informações podem ocorrer da organização para o colaborador, ou pode ocorrer que o colaborador procure por elas, normalmente com as pessoas que estão mais próximas ou com o supervisor imediato. Caso não sejam atendidos pelos meios formais, e a busca por informação não seja satisfeita, o colaborador irá procurar outras formas, ficando suscetível a boatos e difamações.

A distribuição de informações e diretrizes pode ser feita de forma indireta, em que não existe uma área que tenha uma responsabilidade específica para estas atividades. Apresenta como vantagem a redução de custos e a busca da conscientização das pessoas que ocupam cargo de chefia para o papel de manter o funcioná-

rio interno informado. Contrastando, existe a forma direta, na qual é criada uma área com a finalidade específica de promover as relações próprias do marketing interno, tendo como vantagens a ênfase dada ao assunto e a contratação de profissionais com dedicação específica ao assunto e como desvantagens o custo e a dificuldade para convencer as chefias de seu papel como promotores do marketing interno. Na figura 18, pode ser observado a forma como fluem as informações neste processo.

Figura 18 - Distribuição direta e indireta



Fonte: com base em INKOTTE, Alexandre Luiz. **Elementos para construção de uma marco teórico**, dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção de grau de Mestre em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2000, p 116.

Na figura 18, é mostrado o grupo de formadores de opinião, que apesar de não estarem no organograma formal, tendem a ter influência na formação de um conceito sobre a organização. Podem estar em qualquer nível hierárquico e terem uma atuação situacional maior ou menor, dependendo da situação e da afinidade que têm com o assunto. Uma política de relacionamento positiva fará com que este grupo atue de forma favorável à empresa.

O “feed-back”, que foi mostrado na figura 18, pode ocorrer de forma espontânea, quando os colaboradores se manifestam sobre as decisões da organização, ou de maneira provocada, quando são utilizados instrumentos para avaliar a posição dos colaboradores. Isto pode ser feito através de painéis, onde são reunidos grupos de pessoas para discutir um assunto específico, através de conversas formais ou informais entre as chefias e subordinados e por pesquisas, em que cada colaborador

será solicitado a preencher um formulário.

Apesar de ser mostrado uma forma de relação escalonada, com vários níveis, a organização pode aceitar e mesmo incentivar para que ocorra um relacionamento direto entre níveis hierárquicos não adjacentes, possibilitando que um funcionário de um nível hierárquico mais baixo, possa levar suas idéias e considerações para um gerente ou diretor, facilitando que ocorra uma relação mais rápida.

2.2 MARKETING EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Para alguns educadores, a atividade de marketing é considerada como incompatível com a missão educacional, escondendo um receio de que a utilização de ferramentas voltadas para comunicação possam distorcer a missão institucional. Também, existe a alegação de que o marketing não é necessário, considerando-se que a tradição e a marca são suficientes para que o cliente saiba dos serviços ofertados e venham até a instituição (Kotler e Fox 1994).

No Brasil, ocorreu um aumento significativo de vagas no ensino superior como pode ser visto na figura 22, porém, ocorreu um crescimento ainda maior no número de instituições de ensino, obrigando que cada uma delas, procurassem diferenciais e formas de competir.

Figura 22 - Evolução de alunos em curso superior (em milhões alunos)

Ano	Total	Privada	Pública
1994	1,6	1,1	0,6
1995	1,7	1,1	0,6
1996	1,8	1,2	0,6
1997	1,9	1,2	0,6
1998	2,0	1,3	0,7
1999	2,1	1,4	0,7
2000	2,4	1,5	0,8
2001	2,7	1,8	0,9
2002	3,0	2,0	1,0

Fonte: com base em **Brasil em Exame**, Suplemento revista Exame, São Paulo : Abril, ano 36, 27 de nov. 2002, p 89.

Na figura 22, pode ser observado que ocorreu um crescimento no número de alunos matriculados.

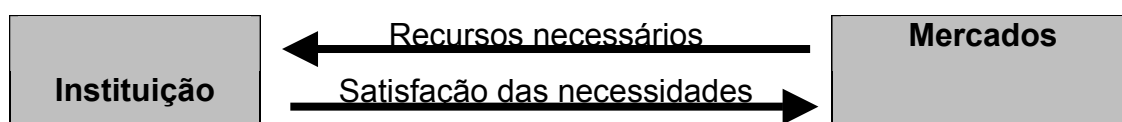
2.3.1 Instituição de ensino voltada para o mercado

A pessoa que está na direção de uma instituição de ensino é também o principal responsável pelas decisões de Marketing, e o seu perfil e crenças influenciam na forma como será exercida esta função (Kotler e Fox 1994).

A postura de um dirigente de uma IES, pode ser dividida em três grupos. O primeiro engloba os dirigentes que acreditam que as atividades de marketing são depreciativas e que a sua utilização tende a ofender os ex-alunos e colaboradores. O segundo resume as atividades de marketing em promoção e vendas, dando importância para promoções, descontos e investimento em mídias que tragam retorno a curto prazo. O terceiro grupo se preocupa em formar uma visão integrada, avaliando e utilizando o composto mercadológico de maneira ampla. O terceiro grupo abrange um número mais reduzido de dirigentes, porém, tende a crescer devido aos resultados obtidos e ao aumento do nível de informações a que têm acesso (Kotler e Fox 1994).

O Primeiro passo para se obter este tipo de postura, é a identificação das necessidades e desejos dos consumidores, através do contato com o mercado, como pode ser visto na figura 19.

Figura 19 - Relação entre a instituição e o mercado



Fonte: com base em KOTLER, Phillip e FOX. Karen F A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**, São Paulo: Atlas, 1994, p. 40.

De um lado a instituição vai até o mercado para buscar recursos e obter informações. Estes recursos podem ser traduzidos em tecnologia, capital, profissionais e dados sobre as necessidades e desejos dos consumidores. Como retorno ela atua de forma que atenda às necessidades. Parte da imagem que o cliente faz da instituição está ligada à forma, como ele interpreta, que os seus desejos e necessidades são atendidos (Kotler e Fox 1994).

Outro fator importante é a instituição manter um relacionamento com as empresas através de estágios, trabalhos de cooperação e desenvolvimento de pesqui-

sas, permitindo um crescimento para as duas partes (Magalhães, 2001).

No Brasil, na década de 90, de acordo com informações do IBGE, citados no suplemento de educação, da Revista Exame de 2002, mais de dois terços dos alunos que cursaram o ensino fundamental e médio não se habilitaram a iniciar um curso superior, devido a não encontrarem o curso que desejam, não acreditarem na importância da formação superior e principalmente por não disporem de tempo e dinheiro. Isto cria um desafio adicional às Instituições que devem procurar formas de reduzir este problema. No ano de 2000 foi regulamentada e aberta a possibilidade de serem realizados cursos de tecnólogos com uma carga horária menor, um enfoque voltado para aplicação do conhecimento profissionalizante e a possibilidade de cobrança de mensalidades menores. As instituições privadas que queiram utilizar destes recursos para atender às necessidades dos alunos, terão que fazer uma reorganização no seu sistema administrativo e operacional mudando o estilo de atuação, permitindo que parte dos onze milhões de alunos, que hoje estão fora dos bancos universitários, com esta nova opção, tenham condições de dar prosseguimento dos seus estudos.

2.3.2 Os públicos da instituição

Uma instituição de ensino deve dar satisfação a vários públicos, como: administradores; corpo docente; pessoas que remuneram a instituição e fornecedores. O público que tem o maior contato com a gestão é o dos administradores, formado por proprietários, membros do conselho diretor e diretores de áreas. A eles compete definir as diretrizes e parte dos controles de acompanhamento da execução dos objetivos estabelecidos. Em muitos casos, os dirigentes são oriundos de outras áreas que não a de ensino, sendo necessário que ocorra uma adaptação. Isto leva à necessidade de uma série de ajustes entre o corpo docente, coordenadores e a direção (Kotler e Fox 1994).

O corpo docente é o que está mais próximo da atividade fim da organização, ou seja, o ensino, pesquisa e extensão, sendo o que mais influencia no serviço da instituição. O terceiro grupo é formado pelas pessoas que remuneram os serviços de ensino, pesquisa e extensão, principalmente os alunos. A eles é atribuída a função de avaliar a instituição e de multiplicar este conceito, positivo ou negativo. Por

último os fornecedores e instituições que de alguma forma têm contato com a escola (Kotler e Fox 1994).

Para avaliar o corpo docente, podem ser utilizadas enquetes feitas com os alunos, como pode ser visto no anexo 04, em que são abordados vários tópicos e solicitado para os alunos que pontuem de um a cinco cada um dos itens. Para o docente avaliar a instituição pode ser utilizado o composto de endomarketing, que mostra a forma como o professor vê as variáveis e atributos.

2.3.3 Imagem da instituição

Pode ser definida como a soma de idéias, crenças e impressões que uma pessoa tem de um objeto. É formada pelo histórico de atividades e por isso não pode ser alterada num período curto de tempo. O dirigente necessita saber como é vista a instituição, como é mensurada, os fatores que influenciam na elaboração da imagem e como pode ser alterada de maneira positiva(Kotler e Fox, 1994).

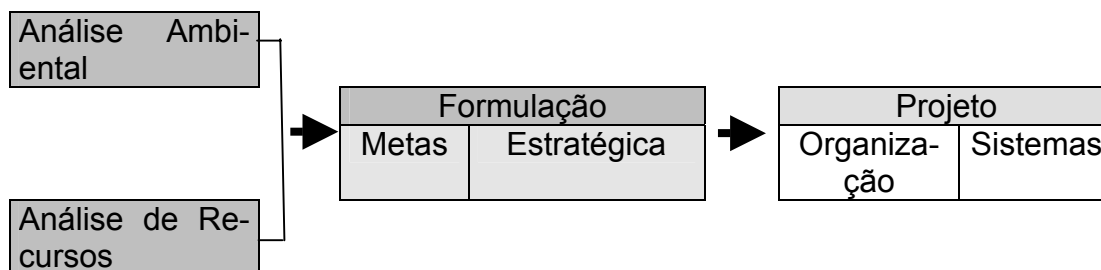
Esta imagem pode ser medida através do composto mercadológico junto ao público externo e do Composto de Endomarketing para o público interno. Cada vez que ocorre um evento significativo dentro da instituição, é oportuno que seja feita uma aplicação do composto e avaliação da imagem. Também pode ser aplicado em períodos de tempos pré-fixados para permitir a avaliação da alteração da imagem.

Como exemplo de eventos especiais, podem ser citados: campanha de publicidade e propaganda que venha a ser desenvolvida, sendo oportuno fazer uma leitura antes e outra depois. Após implantação de novos programas de responsabilidade social; períodos de crises como greves e escândalos.

2.3.4 Planejamento de Marketing

O planejamento deve levar em consideração algumas fases, que tendem a serem feitas de maneira sucessiva.

Figura 20 - Planejamento de marketing



Fonte: com base em KOTLER, Phillip; FOX. Karen F A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994 p. 98.

Na análise ambiental é necessário fazer um levantamento do ambiente interno e analisar a capacidade de atender às demandas do mercado, à clientela e ao macro ambiente. Paralelo a isto, devem ser avaliados os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis e a possibilidade de agregar novos recursos que sejam necessários (Kotler e Fox, 1994).

O processo dá início nesta fase, devido à importância de ter estes dados em mãos para poder avaliar as necessidades e oportunidades. Se não forem consideradas estas informações, existe uma tendência de serem aplicados recursos em áreas e eventos que não são prioridades e mesmo que não sejam percebidas e valorizadas pelo público interno e externo.

Depois de reunidas as informações do ambiente e apurados os recursos necessários é possível iniciar a formulação das metas e estratégias. As metas permitirão definir onde a organização pretende chegar, a estratégia e a forma que pode utilizar.

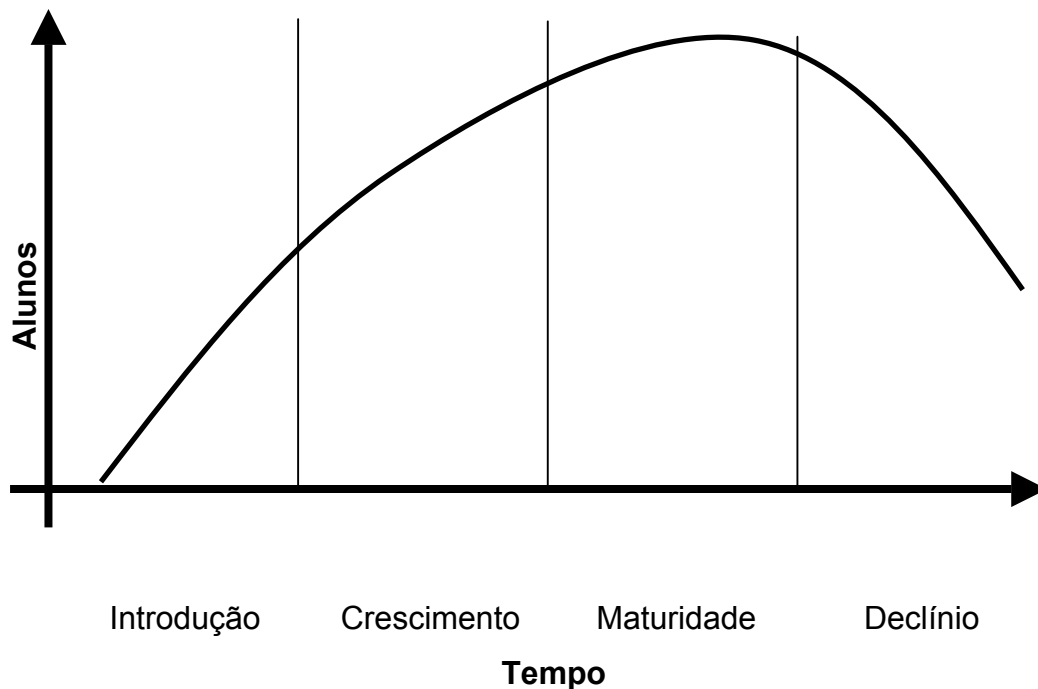
O passo seguinte é a elaboração do projeto, que está dividido em duas partes. A primeira, se refere ao projeto organizacional, que deve levar em consideração as várias partes da organização e a forma como podem contribuir no planejamento de Marketing. Para isto é necessário que seja dada ciência a cada uma delas sobre o que será feito, os recursos a serem utilizados e o papel dos departamentos no processo (Kotler e Fox 1994) .

A segunda é relativa ao projeto sistêmico que pode ser representado através de fluxogramas que detalham as fases, as responsabilidades e a forma como será executado o plano de Marketing (Kotler e Fox 1994).

2.3.5 Ciclo de vida institucional

Uma instituição, entre a sua criação até o fechamento, pode passar por ciclos distintos de atividades, como pode ser visto na figura 21 .

Figura 21 - Curva de crescimento



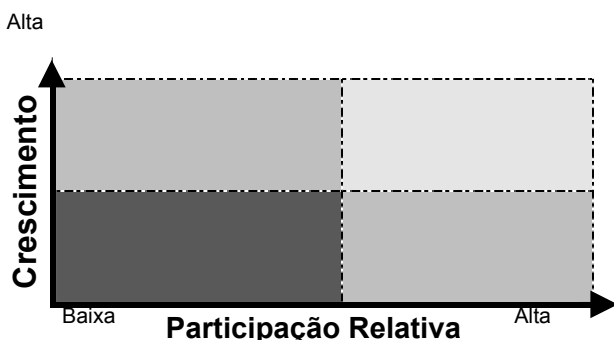
Fonte: com base em KOTLER, Phillip; FOX. Karen F A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994 p. 144.

A fase de introdução é caracterizada por um grande investimento de capital para consolidação do nome da instituição e para demonstrar credibilidade. Esta credibilidade pode ser adquirida através de validação junto a órgãos oficiais que fazem um levantamento das condições de funcionamento e avaliam os recursos envolvidos, ou através de outros empreendimentos anteriores da instituição mantenedora.

Uma fase de introdução bem sucedida da origem ao crescimento, que é incentivado pelo esforço da instituição e fatores ambientais. A estabilização do número de matrículas caracteriza a maturidade que pode ser o período mais longo . Tem como vantagem o fato de que o curso já está estabelecido, já existe uma reunião de competências e não é exigido um grande volume adicional de investimentos. Por motivos de mercado ou internos pode ocorrer uma redução das matrículas, caracterizando o declínio.

Junto com a curva de crescimento é oportuno fazer a classificação dos cursos oferecidos pela instituição comparando a taxa relativa de participação e a taxa de crescimento, como é mostrada na figura 22.

Figura 22 - Relação entre participação e crescimento



Fonte: com base na proposta da matriz BCG, porposta pela empresa de consultoria Boston Consulting group.

Atendendo às restrições próprias da instituição, ela deve começar a implantação de novos cursos pelos que têm um maior potencial de participação. Os primeiros são os cursos estrelas, que são caracterizados por uma alta taxa de participação e de crescimento. Normalmente estão ligados a um nicho de mercado em expansão, o que leva a um aumento dos recursos investidos.

A seguir vêm os cursos denominados “vacas leiteiras”, que apesar de não serem caracterizados por expectativas de crescimento, têm alta participação no mercado. Normalmente são resultantes de cursos estrelas que estabilizaram, não exigindo investimentos adicionais e produzindo receitas que podem subsidiar outros cursos com problemas.

O terceiro grupo é o denominado de pontos de interrogações, que apesar de apresentarem uma baixa participação têm uma expectativa de crescimento alta. Exigem altas aplicações de recursos para financiar seu crescimento e a expectativa é que se transformem em estrelas e, posteriormente, vacas leiteiras.

Por último temos os considerados “abacaxis” quem têm baixa taxa de participação e de crescimento. A manutenção destes cursos estará vinculado a outros motivos como a formação de novos docentes, imagem da instituição ou tradição. Caso não existam estes motivos adicionais, é provável que sejam fechados.

2.3.6 Formação de preço em instituições de ensino

Nas instituições públicas a obtenção de recursos está relacionado ao volume necessário de recursos para o funcionamento das atividades. Este preço é pago pelo contribuinte, através dos impostos, e por isto é mais difícil de ser identificado. Em alguns casos são cobradas taxas para manutenção de instalações e laboratório (Kotler e Fox, 1994).

Numa situação intermediária, existem as instituições que obtêm parte dos recursos de outras entidades e parte junto aos usuários. A situação mais comum entre as instituições particulares é que sejam cobradas mensalidades num montante suficiente para cobrir os custos e despesas e exista um excedente para ser reinvestido em modernização e lançamento de novos cursos.

Podem ocorrer três formas básicas para formação de preços. A primeira é a busca da maximização de resultados, que é analisada através de uma relação entre os custos, o volume de matrículas e os níveis de preços cobrados. Nesta situação, os preços tendem a ter uma relação direta com a quantidade e qualidade dos serviços ofertados, e uma relação inversa com o número de alunos matriculados (Kotler e Fox, 1994).

Uma segunda postura é a de maximização do uso. Normalmente utilizada por instituições públicas que precisam justificar os recursos aplicados, fazendo com que as instalações sejam utilizadas o máximo possível. Neste caso, os serviços são cobrados parcialmente ou são gratuitos.

A terceira postura é a de recuperação dos custos, de forma integral ou parcial. É utilizada para cursos que não visam ter um excedente, e os participantes contribuirão com no máximo, o total de recursos utilizados. Esta postura pode ser utilizada pela instituição para cursos de licenciatura, para pós graduações, Mestrado e Doutorado e outros em que exista um interesse adicional da instituição.

Independente da postura, a instituição necessita ter uma visão clara do montante de recursos que são necessários, ter um plano de modernização e investimentos e definir a forma como estes recursos serão apurados. No anexo 8 é mostrado um modelo de projeção de recursos que são necessários para o funcionamento da instituição.

2.4 IMAGEM INSTITUCIONAL

É o conjunto de informações e idéias que uma pessoa tem de um bem, serviço ou organização, podendo ser favorável ou desfavorável. Quanto maior for a capacidade da organização de interpretar as necessidades e problemas, maior será a probabilidade da ocorrência de uma imagem positiva (Kotler, 2000).

O consumidor tende a ter uma imagem de cada uma das variáveis. O produto será influenciado pelas experiências anteriores que teve com o produto ou serviço e a forma que foram atendidas as solicitações que ocorreram após a venda. A imagem do preço dependerá de uma relação custo-benefício que o cliente faz em relação aos bens e serviços que recebe e os preços de produtos similares. O ponto e a distribuição têm uma imagem ligada à conveniência que oferece ao consumidor e, por último, a promoção é o fator que irá auxiliar na formação das demais variáveis.

3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia da pesquisa foi dividida em instrumentos de medida, especificações, delimitação do “design” da pesquisa e matriz do composto mercadológico. Este trabalho tem como base um estudo de caso, que foi aplicado na IES, utilizando-se a metodologia proposta.

3.1 DESENVOLVIMENTO DOS INSTRUMENTOS DE MEDIDA

Nesta parte do trabalho foram abordadas as medidas de pesquisa utilizadas, o planejamento da coleta de dados e os instrumentos de coletas de dados.

3.1.1 Medidas em pesquisa

O processo de medida consiste em associar números a elementos que foram coletados durante o processo de pesquisa, permitindo que os resultados sejam ordenados, classificados e analisados, dando condições ao pesquisador de verificar as hipóteses originais. Para isso são utilizadas quatro escalas básicas de medição (Mattar, 1994).

A escala nominal permite que seja atribuído um número a cada uma das respostas possíveis, e pode ser analisada através da aplicação de moda, percentagens, teste binomial e teste qui-quadrado.

A escala por intervalo é elaborada pela comparação de intervalos, e é verificada por teste de média, intervalo, amplitude total, amplitude média, desvio médio, variância, desvio padrão, análise de variância e correlação. Neste trabalho foram utilizadas as duas escalas descritas acima.

Antes da elaboração da pesquisa de campo, é necessário que ocorra um trabalho detalhando a forma de elaboração e de aplicação dos instrumentos a serem utilizados. Este procedimento pode evitar uma série de problemas, tais como a falta de perguntas que expliquem uma das hipóteses, falhas na elaboração das perguntas, problemas de redação, ortografia e dubiedade de respostas.

3.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa deve ser dividida em várias fases. No início deve ser definido qual

o método que vai ser utilizado para se obter os dados primários e secundários e isto leva a definir uma base de informações . Depois desta definição, é possível definir a composição da amostragem (Rea e Parker , 1998).

O planejamento da pesquisa é a fase do trabalho em que é proposto a forma de aplicação, prazos e instrumentos utilizados para aplicação da pesquisa. Foi dividida em especificação do problema, delimitação e “design” da pesquisa, medidas em pesquisa e matriz do composto.

Num primeiro momento, é oportuno definir o tipo de pesquisa. A pesquisa aplicada, como o nome indica, foca os esforços nos resultados e as informações obtidas serão utilizadas como ferramentas para tomada de decisão diferindo da pesquisa pura, onde os objetivos estão voltados à ampliação do conhecimento acadêmico (Marconi e Lakatos, 1996).

Este trabalho caracteriza a pesquisa pura, na fase em que propõe uma forma de quantificar o marketing interno, compará-lo ao marketing externo e avaliar a correlação das variáveis e caracteriza uma pesquisa aplicada por fornecer informações que podem ser utilizadas para gestão de uma instituição de ensino.

Para aplicação desta pesquisa foi escolhido a Instituição Alfa com base em alguns fatores que se mostraram favoráveis ao desenvolvimento do trabalho. O primeiro é o fato de ser uma instituição com certificação ISO 9000, e pelo fato de seguir as normas e procedimentos deste programa, facilita o desenvolvimento do trabalho e o acesso a informações que forem necessárias. Também por ter um corpo de diretores com experiência na área de educação superior há vinte anos, o que facilita o diálogo sobre pontos relativos ao trabalho. Outro ponto favorável é o fato de tratar-se de uma instituição que tem dois cursos superiores, com um ano de funcionamento, permitindo que seja conhecida toda a história da instituição.

3.3 ESPECIFICAÇÕES

Nesta fase foram listadas as perguntas de pesquisa, a forma como se relacionam com o tema e as ferramentas que serão utilizadas para informações que podem contribuir para apurar as respostas. Também são estudadas algumas características próprias de instituições de ensino e a maneira como é elaborado o composto mercadológico.

3.3.1 Perguntas de pesquisa

São questões que auxiliarão na elaboração do trabalho. A primeira pergunta é a viabilidade de aplicação das variáveis do marketing externo para uma instituição de ensino. A verificação será feita através de aplicação do composto para a IES e observação sobre a forma como é aceita.

A segunda questão está ligada à viabilidade de avaliação dos quatro C's em instituições de ensino. Um dos desafios é o fato de que o corpo de colaboradores de uma IES é composto por três grupos distintos. O primeiro é o quadro de pessoal de apoio, o segundo de colaboradores administrativos e o terceiro mais numeroso e ligado à atividade fim que são os professores. A esta questão somam-se outras como os atributos a serem utilizados e se estes atributos representam as expectativas e aspirações de cada grupo. Ou se é necessário aplicar atributos específicos por grupo. Se o pessoal de apoio está preparado para responder os questionários. Se o fato do professor trabalhar em mais que uma instituição influencia nas suas respostas.

A terceira pergunta, está ligada à correlação entre as variáveis internas e externas. Todas as variáveis tem uma relação direta?

O quarto grupo de perguntas está ligado à questão de elaboração de atributos para avaliar o uso da matriz do composto. Podem ser utilizados os mesmos atributos para o composto interno e externo? Quais devem ser os atributos? Qual a utilidade destes atributos?

O quinto grupo de questões está ligado à possibilidade de propor uma sistemática para implantar a utilização da matriz do composto dentro da organização, e abrange questões como: Existe o interesse dos dirigentes para utilizarem estas ferramentas? Qual a formação prévia que possibilite a compreensão destas informações?

3.4 DELIMITAÇÃO E "DESIGN" DA PESQUISA

Fase da pesquisa em que é definida a forma de trabalho e os fatores envolvi-

dos. É definido a amostra e a população, forma como será feita a consulta ao marketing interno, feito uma descrição da matriz do composto mercadológico, detalhado como será feito o tratamento dos dados, e descritas as limitações próprias desta fase da pesquisa.

3.4.1 Elementos de pesquisa

Os elementos de pesquisa são compostos pelo grupo de pessoas que são objetos de estudos e representam características comuns e de interligação (Marconi e Lakatos, 1996). Neste trabalho a população que abrange o marketing externo é representado pelas pessoas que moram ou trabalham em São José dos Pinhais, que já concluíram ou estão em fase de conclusão do ensino médio e pretendem fazer uma Faculdade, ou estão fazendo um curso superior na Faculdade Alfa e a população do marketing interno, é representado pelos colaboradores internos e professores que trabalham na Faculdade Alfa, como pode ser visto no quadro 06.

Quadro 06 - Delimitação da população

Fatores	Marketing Externo	Marketing interno
1. Elementos de pesquisa	- Pessoas que estudam na Faculdade Alfa	- Quadro de professores e colaboradores da instituição
2. Universo de estudo	- Todos alunos regularmente matriculados	- Todos colaboradores e professores
3. Abrangência	- Toda instituição	- Toda instituição
4. Período de tempo	- Março a setembro de 2003	- Março a setembro de 2003

Fonte: Adaptado de, MATTAR, Najib Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994, p. 281.

Foi optado por ter uma abrangência de toda a instituição, por permitir que ocorra uma visão mais clara do conjunto. Observa-se que a Faculdade Alfa tem em funcionamento os cursos de Administração e de Sistemas de Informações, que reservam peculiaridades próprias de cada área, que serão comparadas durante a execução do trabalho.

O período de tempo abrange o início da pesquisa e o tempo necessário para

tabulação dos dados e elaboração das revisões e consultas necessárias.

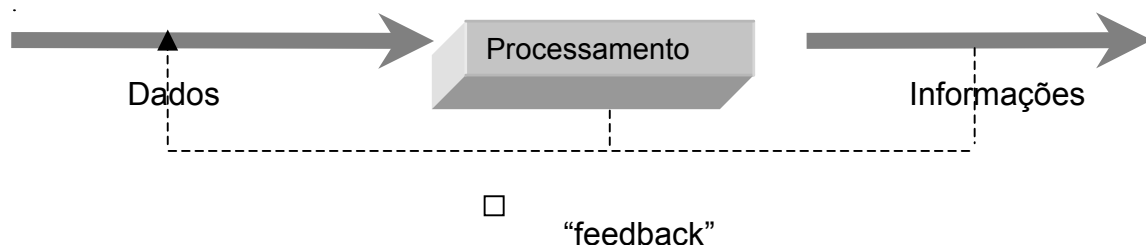
3.4.2 Censo

Quando é possível abranger todas as observações possíveis, temos um trabalho com base na população (Freund e Simon, 2000). No estudo de caso será possível abranger todos os professores e colaboradores da instituição, o que caracteriza um estudo com base na população para o marketing interno.

3.4.3 Tratamento dos dados

Um sistema de informações é caracterizado pelo processamento de dados brutos, em informações que venham a fornecer subsídios para solução do problema proposto. As informações obtidas servem de retroalimentação para mostrar o acerto ou não do processo utilizado, como pode ser visto no diagrama mostrado na figura 24.

Figura 24 - Tratamento dos dados



Fonte: Adaptado de, MATTAR, Najib Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994, p.31.

A coleta de dados tem três formas. A primeira refere-se a um levantamento sob medida, em que as variáveis estão claramente definidas. A segunda a casos em que as variáveis são difíceis de ser coletadas ou não existe segurança na sua veracidade. Por último, os casos em que a natureza do fenômeno é conhecida imperfeitamente (Castro, 1978).

3.4.4 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa tem a função de definir a forma de relação entre as variáveis, sua inter-relação e a forma como serão utilizadas dentro do trabalho.

Para o marketing interno será feito a tabulação dos dados, elaborado a média por variável e apurado um valor consolidado de todas as variáveis. No marketing externo, será aplicado os questionários com os alunos da faculdade Alfa .

Após ter sido obtido todos estes dados, serão elaboradas correlações comparativas entre as variáveis do marketing interno e externo, procurando identificar a relação das variáveis correspondentes, como é mostrado a seguir.

Quadro 07 - Relação entre marketing interno e externo

Marketing Inter-no	Marketing Externo	Correlação
Companhia	Produto	Atividade fim
Custo	Preço	Recursos aplicados
Coordenação	Ponto	Distribuição
Comunicação	Promoção	Divulgação

Fonte: tabela elaborada pelo autor, com base em INKOTTE, Alexandre Luiz. **Elementos para construção de uma marco teórico**, dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção de grau de Mestre em Engenharia de produção, Florianópolis, 2000.

Isto permitirá avaliar se o resultado de uma variável interna está relacionada com a variável externa, e se a ordem de classificação das variáveis internas é a mesma ou se existem diferenças.

3.4.5 Tratamento dos dados

Os dados obtidos nos formulários serão reunidos através de uma planilha eletrônica, em que serão tabulados, como é mostrado no anexo 07. Cada um dos formulários será digitado sendo que os números apontados pelos respondentes irão ser digitados em uma quadrícula específica. A soma das linhas representará um atributo específico e a soma dos resultados dos atributos dará origem à pontuação de uma variável. A primeira coluna conterá o resumo das variáveis que foram utiliza-

das. As colunas subseqüentes serão utilizadas para digitação dos números obtidos pela pesquisa. A antepenúltima coluna terá o total dos pontos obtidos, a penúltima a média, que é obtida pela coluna total dividida pelo número de formulários que foram considerados. Por último, a coluna percentual, que é derivada da divisão da média pelo total de pontos positivos que poderiam ser obtidos e multiplicados por cem. Este formulário permite que seja mantido um histórico dos valores utilizados. Cada coluna deverá conter o número da pesquisa aplicada e na hipótese de conferência dos dados, isto pode ser feito através de comparação dos dados que estão no formulário e os que foram digitados na coluna correspondente.

No anexo 10, é feito um quadro onde são listados os resultados obtidos em cada uma das variáveis, e o percentual correspondente.

3.4.5.1 Coleta de dados

Feita junto aos clientes atuais ou potenciais da instituição, avaliando a forma como percebem os serviços ofertados. Este processo passa por algumas fases como é mostrado a seguir.

Elaboração de dados

Tratamento dos dados, após a coleta, devendo seguir alguns passos previamente definidos. O primeiro deles é a seleção, em que deve ser feito um exame para detectar problemas com erros que ocorrem. O segundo é a codificação, que pode ou não ser necessário. Por último, é feita a tabulação que é a disposição dos dados em tabelas, permitindo a verificação da interligação entre eles (Marconi e Lakatos, 1996).

Análise e interpretação de dados

Os dados por eles mesmos não são importantes, sua importância está ligada à capacidade de darem respostas às investigações. A síntese dos mesmos é feita em três níveis. A primeira é a interpretação, que permite que sejam apuradas as relações entre as variáveis. A segunda é a explicação das informações contidas nos dados. Por último, a especificação de inter-relação entre eles.

Pesquisa documental

Também chamada de pesquisa de dados secundários, tem como característica o acesso a material que já foi publicado e validado. Além da pesquisa em livros, foi utilizado informações dos relatórios da instituição e periódicos sobre o assunto. Na fase de coleta é necessário manter uma integração entre o trabalho de campo e o planejamento (Marconi e Lakatos, 1996).

3.4.5.2 Instrumentos de coleta de dados

São utilizados para reunir as informações obtidas pela pesquisa junto aos clientes, podendo ter uma predominância qualitativa ou quantitativa.

Quadro 08 - Comparativo da pesquisa qualitativa e quantitativa

Fator	Qualitativo	Quantitativo
Forma de respostas	Descritivo	Objetivo
Objetivo	Identificação de atributos	Pontuação dos atributos
Entrevistados	Diretores de IES e especialistas	Alunos de segundo e terceiro graus
Tabulação	Análise do atributos propostos	Uso de planilhas para apuração dos resultados
Conclusões	Atributos que ocorreram com mais frequência	Resultados quantificados das variáveis.

Fonte: tabela proposta pelo autor, para comparação das características da pesquisa quantitativa e qualitativa.

3.4.5.3 Qualitativo

Formulário de entrevista estruturado, com o objetivo de permitir a coleta de informações com especialistas sobre os atributos que são significativos para cada uma das variáveis, como pode ser visto no anexo 02. No caso do marketing interno o que difere são às variáveis passando de produto, preço, promoção e ponto para companhia, custo, comunicação e coordenação.

3.4.5.4 Quantitativo

Foram utilizados dois formulários, um para o composto do marketing externo e outro para o marketing interno.

3.4.5.4.1 Formulário quantitativo do marketing externo

Na primeira coluna são listadas as quatro variáveis do marketing externo e as demais colunas são destinadas para o entrevistado optar sobre o nível de aceitação ou rejeição que ele julga ter em relação a cada um dos atributos.

Nas linhas da horizontal são listados os pontos fracos ou fortes em uma escala de menos dois até mais dois, como pode ser visto na figura 25.

Figura 25 – Composto do marketing Interno

Instituição:

Nº ____

Variáveis	PONTOS			
	FRACOS		FORTES	
	-2	-1	+1	+2
Produto				
Preço				
Promoção				
Ponto / Distrib.				
Total				
Média				

Fonte: formulário proposto pelo autor

A região com sombreamento representa os itens negativos ou com rejeição por parte das pessoas pesquisadas. Antes de iniciar a pesquisa deve ser identificada a instituição pesquisada e a numeração serve para identificar o formulário, devendo ser utilizado nos formulários de tabulação.

O total é a soma dos pontos obtidos e o percentual é obtido dividindo-se o total do formulário pela pontuação máxima possível, ou seja o número de variáveis

e atributos multiplicados por dois que é a pontuação máxima para cada variável ou atributo.

No anexo 02, este formulário está detalhado acrescentando-se os atributos que foram utilizados.

3.4.5.4.2 Formulário quantitativo do marketing interno

É similar ao formulário do marketing externo, porém, são alteradas as variáveis e os atributos, como é mostrado na figura 09.

Quadro 09 - Comparativo marketing externo e interno

Externo	Interno
Produto	Companhia
Preço	Custo
Promoção	Comunicação
Ponto / distribuição	Coordenação

Os atributos serão apurados de acordo com o questionário qualitativo aplicado para a situação.

Fazendo a alteração das variáveis do marketing externo pelas respectivas variáveis do marketing interno temos o quadro que é mostrado na figura 26.

Figura 26 - Comparativo do composto mercadológico.

Instituição:

Nº _____

Variáveis	PONTOS			
	FRACOS		FORTES	
	-2	-1	+1	+2
Companhia				
Custo				
Comunicação				
Coordenação				
Total				
Média				

No anexo 02 é feito um detalhamento deste formulário, sendo acrescentado os atributos que foram utilizados.

3.4.5.4.3 Pré-teste do questionário

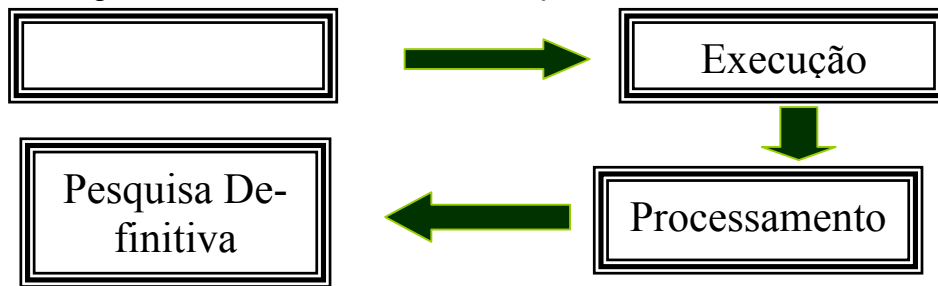
Aplicado em uma parte da amostra com o objetivo de verificar a viabilidade de aplicação definitiva. Serve como uma simulação do trabalho a ser realizado, permitindo que sejam verificados os possíveis resultados a serem obtidos, a dificuldade de obtenção de informações e a avaliação da viabilidade do uso dos formulários, podendo ser alterado de acordo com a necessidade (Marconi e Lakatos, 1996).

Para evitar que ocorram divergências sobre a interpretação dos formulários de pesquisa, ou que falte informação para a conclusão final, é feito um teste com dez formulários, aplicando-os junto ao público, tendo como vantagem a possibilidade de resolver problemas que só seriam identificados no final do trabalho.

3.4.5.4.4 Procedimento de campo

Antes da realização do trabalho de campo propriamente dito, é necessário que seja feito um planejamento, da execução da pesquisa, processamento e análise e preparativos da pesquisa definitiva (Mattar, 1994). Isto pode ser visualizado na figura 27.

Figura 27 - Procedimento de campo



Fonte: com base em MATTAR, Najib Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994, p. 85.

No planejamento são definidas as fontes de dados e feito um cronograma de implantação. Para este trabalho a fonte de dados qualitativos está ligada à direção da IES, que irão sugerir quais são os atributos significativos para as variáveis do marketing interno e externo. Para os dados quantitativos as fontes serão as pessoas que irão responder as pesquisas.

A execução da pesquisa será dividida em três partes. A primeira foi a de aplicação dos questionários qualitativos. Para o marketing interno serão utilizados os diretores da instituição e pessoas da área de educação. A segunda, para o marketing externo, serão consultados alunos e pais de alunos sobre o que valorizam em relação a cada uma das variáveis dos 4 P's.

A segunda parte é a aplicação do pré-teste, abrangendo dez formulários. Estes formulários serão aplicados, digitados, processados e analisados, permitindo que sejam resolvidos problemas que possam ocorrer na aplicação definitiva.

A última etapa é a de aplicação da pesquisa quantitativa propriamente dita, que fornecerá as informações para a avaliação da IES.

A fase de processamento e análise inicia após a aplicação da pesquisa. Envolve a digitação dos formulários, observando-se a importância de manter a numeração nas planilhas permitindo uma conferência posterior se for necessário. O processamento é feito pelas planilhas. Com os dados consolidados é, possível fazer a análise e interpretação, estudando quais foram os pontos fortes e fracos permitindo chegar a conclusões quantificadas. Este processo difere para o marketing interno, externo e pesquisa comparada, como pode ser visto no quadro 10.

Quadro 10 - Análise e interpretação

Fator	Marketing Externo	Comparada
Análise e interpretação	Análise dos 4 P's para instituição	Análise dos 4 P's comparada.
Fatores com ênfase	Comparação das variáveis entre si.	Comparação das variáveis entre instituições.
Conclusão	Resultado obtido e pontos fortes e fracos	Situação da instituição em relação às demais

Fonte: tabela comparativa proposta pelo autor

Para o marketing interno e externo será executado o mesmo processo, sendo feito uma comparação do desempenho de cada uma das variáveis. Também será feito um comparativo entre o desempenho do marketing externo com o resultado obtido na comparação com outras instituições.

Após a conclusão é possível estabelecer a pesquisa definitiva. Se a conclusão se mostrar satisfatória, é encerrada. Se ocorrerem dúvidas, é necessário fazer uma revisão dos instrumentos utilizados e os ajustes que se fizerem necessários, podendo ser refeita parte da pesquisa, ou mesmo toda ela.

3.5 MATRIZ DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Tanto o composto mercadológico quanto o endomarketing utilizam quatro variáveis, o que mudam são os atributos. A seleção dos atributos deve ser feita de acordo com a realidade da organização estudada.

3.5.1 Finalidade da matriz

A proposta de criação de indicadores para auxiliar os gestores na condução da organização e no direcionamento dos esforços para atendimento das necessidades do cliente, é necessária que sejam criados mecanismos de consolidação das informações, e demonstração dos resultados. Para isto é proposto a utilização da matriz do composto mercadológico, que permite uma visualização sintética quando

analisado o resultado consolidado e analítica quando se considera cada uma das variáveis em separado.

3.5.1.1 Forma de avaliação

A matriz pode ser avaliada de três formas distintas. A primeira é a avaliação dos resultados em relação a um evento específico; a segunda é a comparação com matrizes de outras organizações e, por último, a comparação de matrizes elaboradas em períodos anteriores.

Quando é feita em relação a um evento específico, é analisada a alteração para melhor ou para pior que ocorreu nos resultados em função das alterações que foram feitas. Deve ser observado se não ocorreram outros fatores que possam influenciar, se o grupo de respondentes é o mesmo e se foi feita a pesquisa em condições semelhantes.

Quando comparado com os resultados de outras empresas ou mesmo de outras filiais a idéia é avaliar o desempenho de cada uma. Pode ser feita a comparação do resultado geral ou de cada uma das variáveis.

Para a comparação com matrizes elaboradas em períodos anteriores, e não ligadas a eventos específicos, devem ser tomadas as mesmas medidas que a primeira situação, acrescidas de uma análise ainda mais detalhada, pois envolve mais variáveis e um período de tempo maior. Um resultado de redução da imagem não é necessariamente pior, pois é preciso comparar com os eventos que ocorreram durante este tempo e a influência que tiveram junto ao consumidor.

Pode ser criado um objetivo de imagem a ser obtida e comparada com o que ocorreu, sendo que este objetivo pode ser maior ou menor que os obtidos anteriormente.

3.5.2 Aplicação da matriz do composto mercadológico

As variáveis da matriz do composto mercadológico tendem a ser vistas de maneira isolada, porém, é importante que sejam visualizadas de maneira integrada, e por isto está sendo proposto uma forma de consolidação. Neste trabalho está sendo feito uma proposta para reunir as variáveis de uma forma quantificada (Pereira,

2000).

A matriz é composta de quatro quadrantes, um para cada uma das variáveis. Na vertical são mostradas as variáveis que obtiveram um resultado negativo na pesquisa e na horizontal os resultados positivos. A escala será feita de zero a cem por cento e as setas serão proporcionais aos resultados obtidos na pesquisa. A última linha da matriz é reservada para ser mostrado um resumo dos resultados, sendo que quando voltada para a direita o resultado final é positivo, e para a esquerda, o resultado é negativo.

A interpretação da matriz é feita considerando-se o sentido das setas. Quanto mais horizontalizadas e mais afastadas do centro, melhor foi o resultado, na vertical, o contrário. Um resultado acima de zero é considerado bom, pois ocorreu uma aceitação por parte do público, abaixo de zero mostra uma rejeição. Em situações onde exista uma dificuldade para interpretação e aceitação de valores negativos, pode ser utilizada apenas uma escala positiva, no entanto, é oportuno que sejam mostrados estes valores negativos, pois servem como desafio à instituição para procurar melhorar os resultados obtidos.

É possível mostrar os atributos, relativos a cada uma das variáveis através da matriz, pois facilita a visualização. Nesta situação, o conteúdo de cada um dos quadrantes varia de acordo com a variável e atributos que estão sendo analisados.

A matriz tem por finalidade reunir as informações das consultas feitas aos clientes. Permite avaliar o grau de aceitação ou rejeição dos clientes das instituições de ensino que foram avaliadas (Pereira, 2000).

Por ocasião da pesquisa não deve ser feito uma expectativa de um resultado positivo ou negativo, pois além de criar um desvio nos resultados impede que sejam identificadas oportunidades de melhorias.

É feita a identificação da instituição que está sendo avaliada, porém, não existe espaço para a identificação do respondente para não criar barreiras por ocasião das respostas. Na primeira coluna vertical são listadas as variáveis e os atributos. As variáveis não têm espaço para pontuação, pois isto é obtido pelo resumo da pontuação dos atributos. Na segunda coluna vertical são colocados os pontos fracos, que podem ser pontuados em muito fracos (-2) e parcialmente fracos (-1). A coluna seguinte é similar, porém, é dedicada a pontos fortes (+2 e +1). Caso o respondente não tenha opinião formada sobre o atributo, basta não responder, que terá uma pontuação igual a zero ou seja neutra.

tuação igual a zero ou seja neutra.

3.5.2.1 Questionários

Podem ser definidos como instrumentos de coleta de dados, compostos por perguntas dispostas de forma ordenadas, que são entregues para pessoas que tem relação e conhecimento de assuntos pertinentes ao objeto de estudos. Diferem dos formulários que exigem a presença do pesquisador por ocasião da aplicação (Marconi e Lakatos, 1996).

Foram utilizados questionários com perguntas fechadas, em blocos, para facilitar o preenchimento e aplicação.

3.5.2.2 Tabelas

Servem para reunirem as informações obtidas nos formulários, como podem ser vistas no anexo 03. Na vertical são listadas as variáveis e os atributos e na horizontal o número da pesquisa e resultado por pesquisa. Tem como finalidade facilitar os cálculos e documentar o trabalho. Pode ser preenchido manualmente ou ser utilizado um programa ou aplicativo em computador onde são digitados os dados e o programa faz os cálculos.

A media é o resultado da divisão do total pelo número de pesquisas que foram realizadas, podendo ser representada por um número absoluto ou em percentual, que é a divisão do total obtido pelo total de pontos possíveis de serem atingidos. A forma percentual tende a ser mais fácil de ser compreendida pela pessoa que faz a análise. Caso surjam dúvidas sobre os resultados ou os dados lançados é possível comparar a tabela com os formulários procedendo-se a verificação. Para isto é necessário que os formulários sejam numerados e esta numeração coincida com a coluna da tabela.

4 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta fase do trabalho será feita a apresentação dos dados obtidos na pesquisa e o estudo dos mesmos.

4.1 ANÁLISE DO COMPOSTO DO MARKETING EXTERNO

Fase em que serão analisados os resultados obtidos pelas pesquisas com os alunos sobre a forma como visualizam a imagem da instituição .

4.1.1 Produto

Para uma instituição de ensino o produto é a prestação dos serviços que está ligado ao ensino, pesquisa e extensão. Para sua avaliação foram escolhidos os atributos que são listados a seguir.

Quadro 11 - Resultados da variável produto

FATOR	%
1 - PRODUTO	53%
1.1 Professores	49%
1.2 Conteúdo das matérias	49%
1.3 Proposta do curso	62%

A pesquisa foi aplicada com as turmas do Curso de Administração, tendo uma aceitação que variou de 49% a 62%, com uma média de 53%.

Para o item produto existe a meta por parte da direção de curso de uma aceitação mínima de 70% . Será detalhado cada um dos atributos que compuseram a variável produto.

4.1.1.1 Quadro de professores

Composto pelo quadro de professores que estão registrados na instituição e são responsáveis pela ministração de aulas referentes às disciplinas para que foram contratados. Esta contratação segue quatro exigências.

A primeira está ligada à titulação do profissional, podendo ser qualificado como graduado, especialista, mestre ou doutor, sendo que a exigência mínima é a de especialista, sendo contratado um professor que só tenha a graduação apenas em situações muito especiais. A meta é a manutenção de no mínimo de dois terços de professores com mestrado e doutorado. Também é necessário avaliar a relação da formação do professor em relação à disciplina a ser ministrada. Num primeiro momento ele poderia ministrar qualquer disciplina que ele tenha cursado com carga maior ou igual a que irá ministrar aulas, porém, é cada vez maior as exigências do Ministério da Educação para que exista uma formação direcionada para as áreas de atuação.

O segundo critério está ligado à experiência no magistério superior por parte do professor. É avaliado o tempo que está lecionando, o local que trabalhou e as disciplinas em que foi titular.

O terceiro critério está ligado às referências sobre a capacidade de atender às exigências burocráticas da organização em relação aos livros de registros de notas e faltas, elaboração de provas, entrega de notas e relatórios específicos que são exigidos. Normalmente estes fatores são avaliados através de entrevista e em algumas situações onde se mostre necessário, é possível contatar antigos empregadores procurando identificar o desempenho anterior do profissional nesta área.

O último critério é a avaliação do desempenho do professor em sala de aula. Na seleção, isto é feito através de uma aula expositiva, quando é avaliado o domínio do assunto, a capacidade de expressão e a interação com a audiência. É dividido em dois momentos. No primeiro, o professor faz a apresentação e, no segundo, são dirigidas perguntas sobre o conteúdo e a forma como o professor trata situações adversas que podem ocorrer durante uma aula.

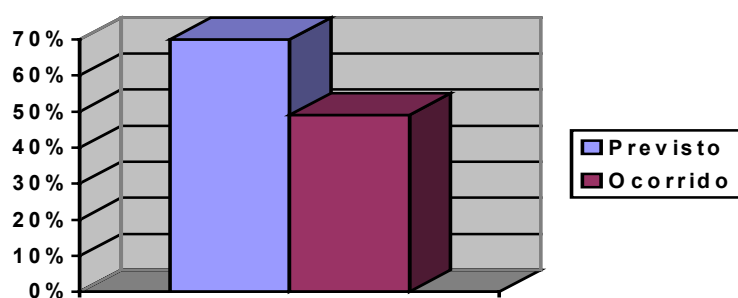
O acesso ao nome de profissionais que podem atender a estas exigências pode ocorrer pela análise de currículos ou pela indicação de outros professores que

já atuam na instituição.

Depois de contratado, o professor passa por uma entrevista em que são discutidas as possíveis dúvidas e a comparação da forma como ele conceitua as rotinas e responsabilidades próprias de sua função e a forma como é feito na instituição.

O professor é desafiado a buscar formas de aperfeiçoamento, participar de cursos e simpósios, escrever artigos, fazer pesquisa, inclusive com a abertura em um jornal local e uma revista comercial para ser feita a veiculação do material. Dentro deste contexto, é esperado que o aluno tenha uma pontuação de no mínimo 70%, em relação ao atributo professor.

Gráfico 1 - Professores



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Como pode ser observado, existe uma diferença de onze pontos entre a expectativa da Direção de curso e o ocorrido. Como medidas para redução desta diferença, ou mesmo para atingir as metas que foram previamente estabelecidas, podem ser listadas: reavaliação da sistemática de contratação de professores, elaboração de uma pesquisa exploratória para identificar quais os fatores que fazem com que os alunos não pontuem mais alto, aumento dos recursos destinados para formação dos professores e mudança do ciclo de reuniões pedagógicas que são bimestrais, passando para mensais.

4.1.1.2 Conteúdo das disciplinas

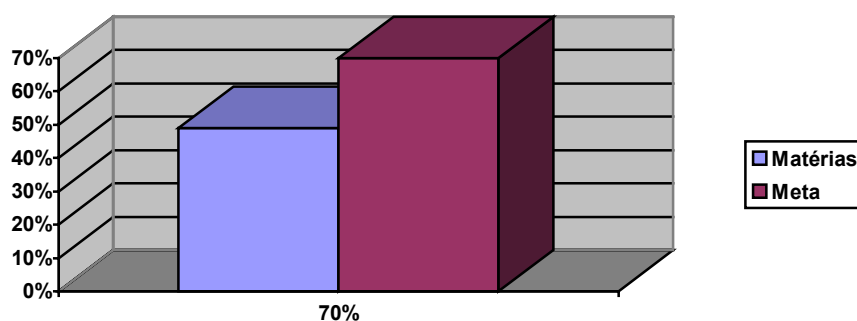
Os conteúdos das disciplinas tiveram origem num trabalho de uma assessoria

externa, que realizou uma proposta original para o curso. Este trabalho original foi todo revisado e adequado aos objetivos dos cursos, a estratégia proposta e a exigências locais, dando origem aos objetivos e a ementa da disciplina.

Estas ementas são repassadas aos professores que fazem um detalhamento de cada ementa dando origem aos conteúdos das disciplinas, levando em consideração as bibliografias indicadas para a disciplina.

Similar ao atributo quadro dos professores, a meta para as disciplinas é de um mínimo de aceitação de 70%, porém o resultado obtido foi de 49%, 21 pontos abaixo da meta, como pode ser visto no gráfico 02.

Gráfico 2 - Conteúdo das disciplinas



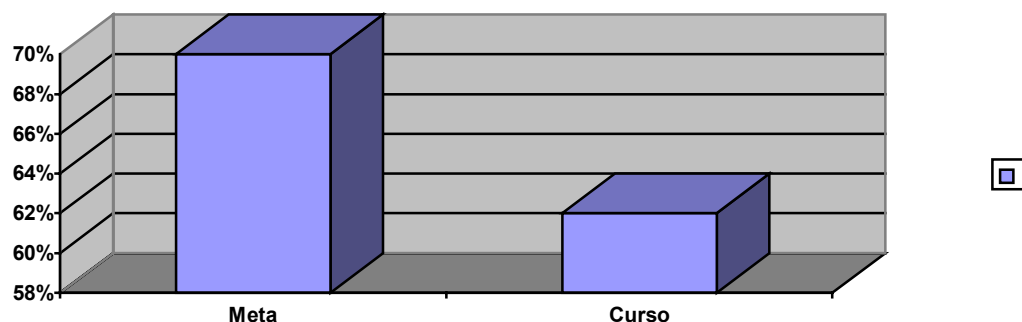
Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Como medidas para criar uma sensibilidade de uma maior aceitação do atributo conteúdo das matérias por parte dos alunos, é possível serem feitas reuniões com os professores e uma explicação para os alunos apresentando os conteúdos e a interligação dos mesmos.

4.1.1.3 Proposta do curso

São os fatores que estão interligados ao tema do curso que (Gestão Empresarial), as disciplinas e a aplicação do curso. Como os demais fatores a meta a ser atingida seria de 70% e foram atingidos 62%, como pode ser visto no gráfico 03 .

Gráfico 3 - Proposta do curso



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Para melhorar esta pontuação deve ser feita uma campanha de esclarecimento sobre o mercado de trabalho do curso .

4.1.2 Preço

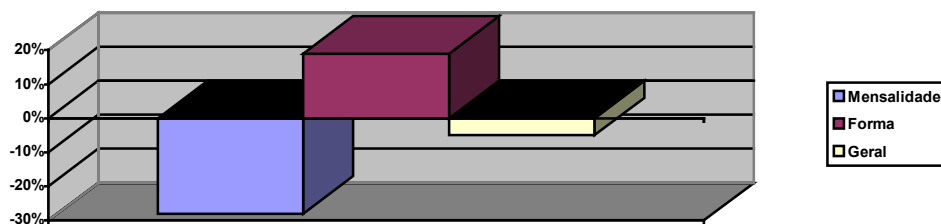
Resumo dos recursos necessários a serem despendidos pelos alunos, para terem acesso aos serviços oferecidos pela instituição. Podem ser relativos a taxas e mensalidades. Foi direcionado para as mensalidades por representar os valores mais significativos.

Quadro 12 - Resultados da variável preço

FATOR	%
2 - PREÇO	-5%
2.1 Mensalidades	-28%
2.2 Forma de pagamento	19%

O resultado negativo obtido no atributo valor da mensalidade foi maior que o positivo obtido na forma de pagamento, gerando um resultado negativo da variável.

Gráfico 4 - Preço



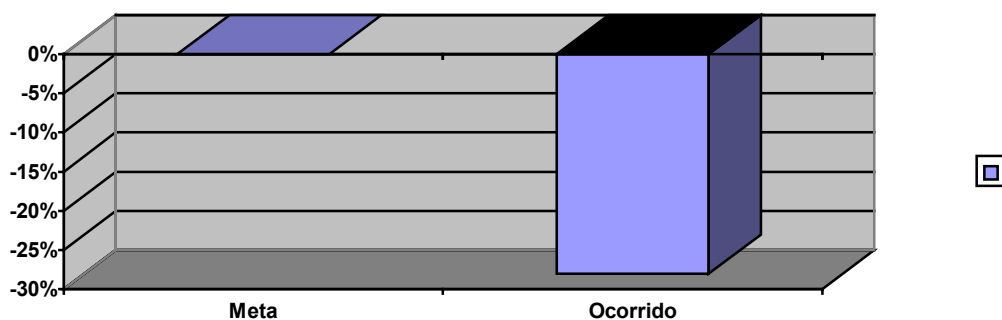
Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa.

A diferença entre os resultados positivos e negativos dos atributos da origem a um resultado final próximo de zero.

4.1.2.1 Mensalidades

Foi avaliado um valor de R\$ 4.380,00, divididos em 12 parcelas de R\$ 365,00, por ano. A meta da direção de curso é a de obter um valor acima de zero nas pesquisas, porém, o resultado foi de -28%, como pode ser visto a seguir.

Gráfico 5 - Mensalidades



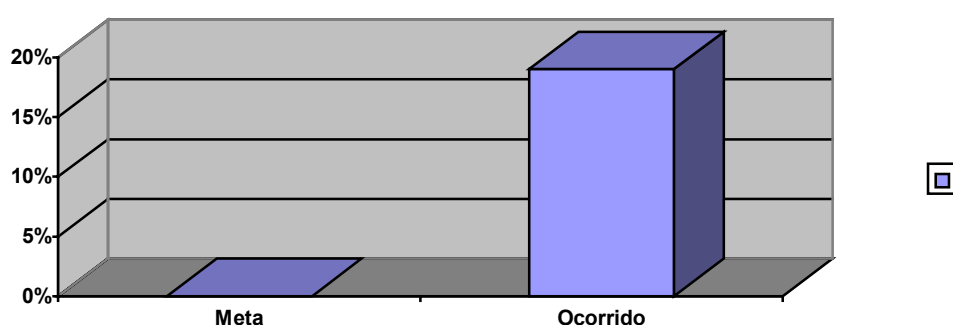
Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa.

Para melhorar este resultado, pode ser feita uma campanha mostrando os benefícios que os alunos têm em relação aos valores pagos, comparando com os valores cobrados por estes serviços por outras instituições.

4.1.2.2 Forma de pagamento

O pagamento é feito através de documento bancário. Distribuído em sala de aula com possibilidade de pagamento em qualquer agência, até a data do vencimento, inclusive em caixas automáticos, utilizando o código de barras. A meta era atingir um resultado positivo, e isto ocorreu, pois a pontuação foi de 19 % como pode ser visto no gráfico mostrado no gráfico 06.

Gráfico 6 - Forma de pagamento



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Esta não se mostra uma área prioritária para serem feitas mudanças, porém como sugestão para melhorar a pontuação, poderiam ser criadas novas alternativas de pagamento, como desconto na conta corrente, desconto em folha e pagamento na secretaria da instituição.

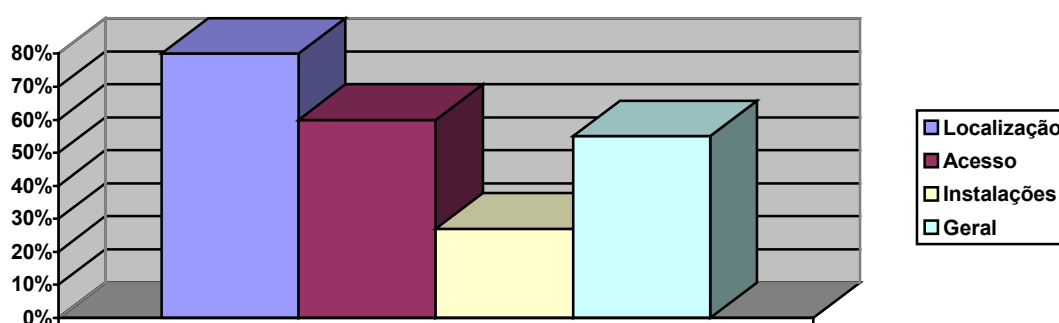
4.1.3 Ponto

A instituição está localizada a menos de 1.500 metros do ponto central da cidade, foi construída com o fim específico de servir como instituição de ensino e tem normas específicas na ISO que versam sobre a manutenção predial. Isto leva a uma expectativa positiva dos resultados da pesquisa. Foi estabelecida como meta, pelo diretor de curso, um mínimo de aceitação de 50%.

Quadro 12 - Resultados da variável ponto

FATOR	TOTAL
3 – PONTO	55%
3.1 Localização	80%
3.2 Acesso	60%
3.3 Instalações	27%

Gráfico 7 - Ponto



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

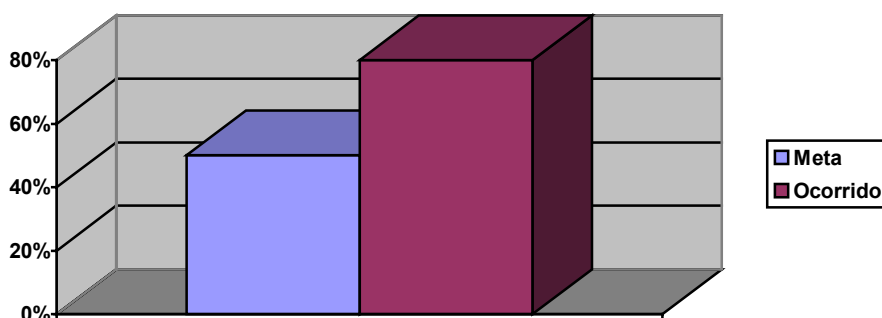
O atributo que teve o melhor resultado foi a localização e o de menor foi o relativo às instalações.

4.1.3.1 Localização

Como já foi observado, a instituição está localizada a menos de 1500 metros do ponto central. O acesso pode ser feito por três ruas diferentes. Numa delas, está localizada a entrada para a Secretaria, na outra, o acesso dos alunos, e na terceira, a entrada para o ginásio.

Gráfico 8 - Localização

Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa.

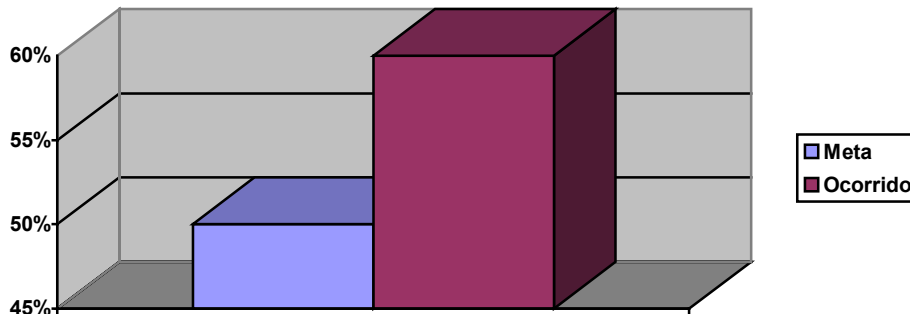


Como a meta foi alcançada e superada a sugestão é que sejam mantidas as diretrizes atuais e que na hipótese de necessitar mudar de local ou a necessidade de fazer uma ampliação que envolva outra localização deverão ser feitas novas pesquisas para avaliar este quadro.

4.1.3.2 Acesso

Em relação á variável ponto, o segundo atributo analisado foi o acesso. A formar de chegar até a instituição. De carro, o acesso é feito através de uma avenida que passa em frente da instituição. Usando-se o transporte coletivo, vem até o terminal central e depois faz-se um percurso de menos de 10 quadras. Foi mantida a meta de uma aceitação de 50% e o resultado obtido ficou 10 pontos acima do objetivado, como é mostrado no gráfico 09.

Gráfico 9 - Acesso



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa.

Similar ao atributo localização, a recomendação é a manutenção das formas de acesso.

4.1.3.3 Instalações

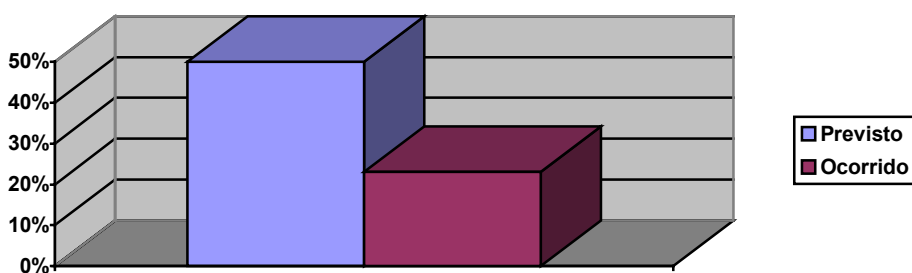
A instituição está instalada na cidade de São José dos Pinhais ha mais de 20 anos, sendo que nos primeiros quatro anos utilizou instalações alugadas e depois foi adquirido um terreno e gradualmente construindo as instalações que eram necessárias, até se transformar na Instituição de Ensino Particular, com a maior área cons-

truída da cidade. A última construção foi a de um prédio de seis andares dotado de salas com capacidade para receber até 120 alunos, destinado para abrigar as salas de curso pré-vestibular e de supletivo.

Quando foi decidido, pela implantação da Faculdade, também foi decidido que ela utilizaria parte das instalações do prédio novo que estava sem uso. Foram mantidas as cadeiras e instalações que já eram utilizadas pelo pré-vestibular. Em alguns casos as salas são utilizadas pelo colégio durante o dia e pela Faculdade à noite.

A meta a ser alcançada é a mesma da localização e do acesso, de 50%, porém, o resultado ficou 23 pontos percentuais abaixo do previsto, como é mostrado no gráfico 10.

Gráfico 10 - Instalações



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa.

Em conversas posteriores com os alunos, eles indicaram que os fatores de rejeição em relação às instalações estão ligados ao tipo de carteiras utilizadas, uma falta de sincronia no acionamento do sinal entre as aulas e o acesso às salas que tem que ser feito por rampa ou por escada.

O item mais fácil de ser resolvido é o da campainha que pode ser programado para os horários do curso pré-vestibular e da faculdade, ou mesmo ser suprimido, caso seja apontado que são muitas interrupções. Quanto às carteiras, existe um plano de substituição gradual, por carteiras maiores e estofadas. O acesso às salas terá que continuar a ser feito por rampas e escadas, pois o elevador depois de ser instalado, irá ser destinado preferencialmente para deficientes e visitantes, pois comporta apenas seis pessoas. O que pode ser feito é ser convidado um especialista do corpo de bombeiros para falar das vantagens de rampas e escadas em relação à seguran-

ça em caso de incêndio ou problemas que exijam a saída do prédio.

4.1.4 - Promoção

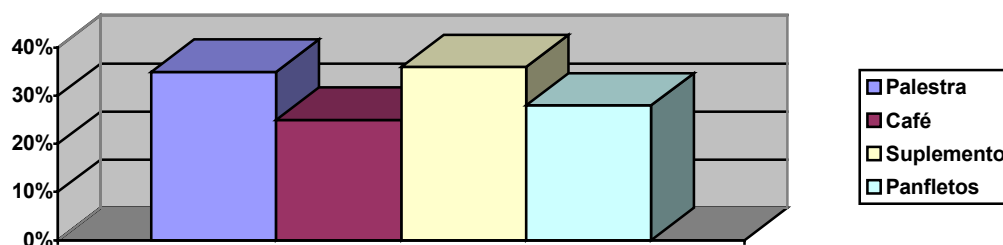
É a forma como a instituição comunica aos potenciais clientes da existência de seu produto e as vantagens oferecidas pelos mesmos. A instituição não dispõe de um orçamento comparável a de suas concorrentes, para aplicar em promoção, por isso procura utilizar formas direcionadas para a sua realidade. Foi estabelecido como meta de resultados um percentual de 30%.

Quadro 13 - Resultados da variável promoção

FATOR	TOTAL
4 – Promoção	31%
4.1 Palestras	35%
4.2 Café da manhã com empresários	25%
4.3 Suplementos mensais em jornal	36%
4.4 Distribuição de panfletos	28%

Todos os atributos tiveram uma pontuação positiva (aceitação), com uma variação de dez pontos percentuais entre a menor e maior pontuação.

Gráfico 11 - Promoção



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

O resultado é um gráfico bastante equilibrado entre os atributos.

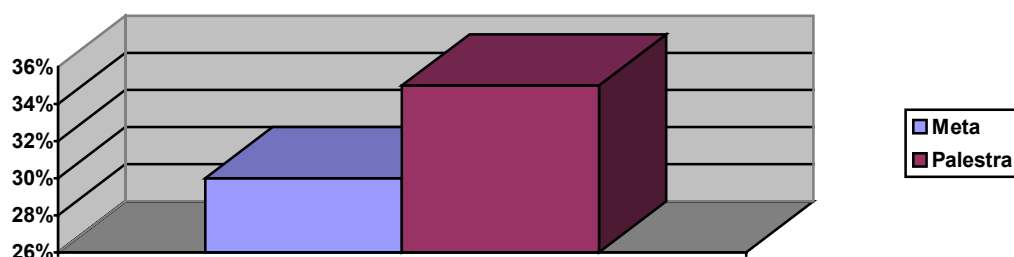
4.1.4.1 Palestras

Foi feita uma proposta para serem apuradas formas de integração com a comunidade empresarial, sendo listadas algumas alternativas como visitas às empresas locais, elaboração de artigos sobre problemas específicos das empresas, a criação de um banco de casos onde o dirigente empresarial traria um problema a ser discutido pelos alunos comparando as soluções apuradas em sala, em relação a que foi aplicada e por último o convite de empresários para trazerem parte da sua experiência para sala de aula. Foram aplicadas as alternativas acima e a que se mostrou mais viável e de maior impacto, foi a das palestras, mostrando-se também que era uma ótima forma de divulgar a instituição.

A forma de fazê-la é a de identificar um tema para o mês, que tenha relação com a Administração e com a comunidade empresarial. Depois, são convidados empresários, profissionais e autoridades políticas que possam dissertar sobre o tema. Durante a palestra, é feito um resumo que será publicado num suplemento mensal, abordando as palestras dadas.

A meta de resultados da pesquisa para este atributo é de 30%, tendo sido obtido um resultado maior, como pode ser visto no gráfico mostrado a seguir.

Gráfico 12 - Palestras



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Após conversa com alunos sobre a forma de obter uma melhor pontuação para este item foi apontado como resposta uma melhor seleção dos palestrantes, o retorno daqueles que obtiveram uma melhor aceitação e apuração da opinião dos alunos ao final de cada uma das palestras, medidas estas que deverão ser introduzidas para permitir que ocorra um resultado mais alto na pesquisa.

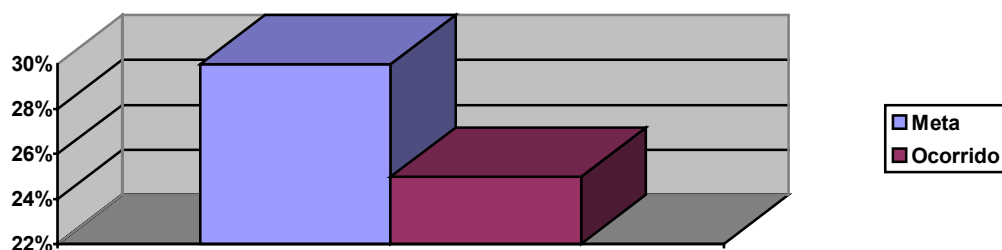
4.1.4.2 Café da manhã com empresários

Mensalmente são reunidos os palestrantes do mês e convidados para ser discutido o tema do mês e a forma como a instituição pode utilizar os princípios discutidos .

Isto é feito através de convites para as pessoas selecionadas, para um café as 7:00 horas da manhã nas dependências da instituição. Neste evento é aberto a discussão do tema, através de perguntas correlatas. O resumo desta discussão é passada para publicação em jornal, distribuída para os participantes e para os alunos.

A meta de resultados da pesquisa para este atributo é de 30%, tendo sido obtido um resultado menor, como pode ser visto no gráfico mostrado no gráfico 13.

Gráfico 13 - Café da manhã com empresários



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

O nosso cliente não identificou esta forma como uma maneira eficiente de fazer a promoção da instituição, ficando em evidência a importância de uma maior divulgação para os resultados obtidos nestes encontros, inclusive com a participação dos membros do corpo discente.

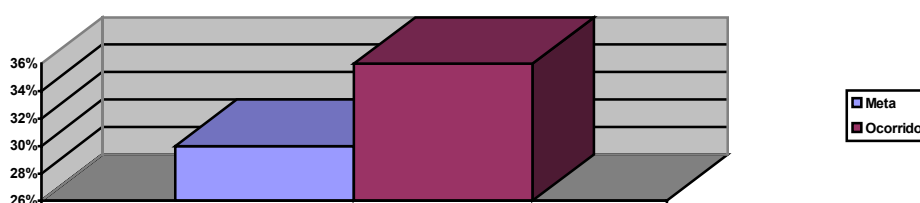
4.1.4.3 Suplementos mensais

O suplemento é um trabalho resultante do esforço dos palestrantes que fornecem o conteúdo, dos alunos que fazem o questionamento e participam das pales-

tras, da instituição que faz a coordenação do projeto, e do jornal local que seleciona o material a ser publicado, faz a diagramação, os ajustes para adaptação à linguagem jornalística e, finalmente a publicação. Não é um espaço cobrado dentro do jornal e pelo fato de ser promovido pela instituição faz com que ela seja citada na maioria dos artigos.

Como os demais atributos da promoção, existia uma meta de aceitação de 30%, que foi superada em seis pontos percentuais como é mostrado no gráfico 14.

Gráfico 14 - Suplementos mensais



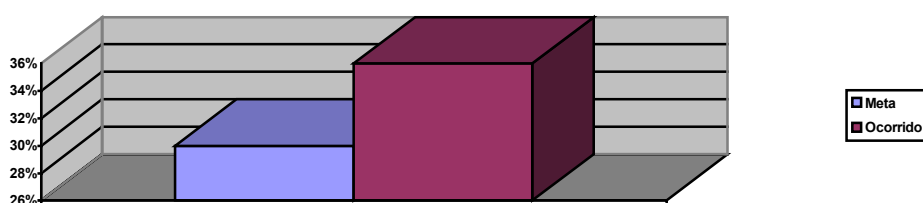
Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Após a identificação do suplemento como um meio de divulgação com um resultado acima da meta, a sugestão é de que ele seja mantido, principalmente por ter uma relação de custo e benefício alta.

4.1.4.4 Distribuição de panfletos

A cada semestre, nas semanas que antecedem ao vestibular, a instituição tem como estratégia, fazer uma distribuição de aproximadamente cem mil panfletos na cidade. Levando-se em consideração que o município tem cerca de duzentos mil habitantes tem-se uma proporção de um panfleto para cada dois habitantes. Esta distribuição também é feita junto aos alunos da instituição com a orientação de que indiquem pessoas para estudar na instituição. A meta de aceitação é de 30% para este tipo de mídia e ficou dois pontos percentuais abaixo do previsto como pode ser visto a seguir.

Gráfico 15 - Distribuição de panfletos



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Uma forma de melhorar a aceitação deste atributo seria mostrar aos alunos, que respondem as pesquisas, os bons resultados obtidos através desta mídia.

4.2 ANÁLISE DO COMPOSTO DO MARKETING INTERNO

Foi elaborada junto aos colaboradores da área administrativa, manutenção e com os professores. As metas a serem atingidas são as mesmas que foram estabelecidas para as variáveis correspondentes no marketing externo. A seguir, são mostrados os resultados obtidos por variável e geral.

Quadro 14 - Resumo das variáveis

VARIÁVEL	Meta
1 – Companhia	70%
2 – Custo	0%
3 – Coordenação	50%
4 – Comunicação	30%
TOTAL	38%

Foi elaborado um levantamento dos resultados obtidos em cada um dos atri-

butos e variáveis, comparado com as metas e elaborado as sugestões para melhora do resultado.

4.2.1 – Companhia / instituição

É a variável que resume as atividades de relacionamento do colaborador com a organização. Reúne os atributos : local de trabalho, benefícios, crescimento profissional e estabilidade no emprego.

Tem uma meta de 50% e ficou quatro pontos percentuais acima do que foi previsto, como pode ser visto no quadro 15.

Quadro 15 - Resultados da variável companhia

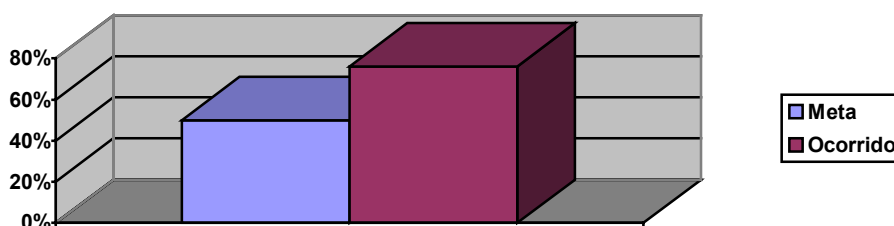
FATOR	TOTAL
1 – Companhia / Instituição	54%
1.1 Local de trabalho	76%
1.2 Benefícios	12%
1.3 Crescimento profissional	56%
1.4 Estabilidade de emprego	74%

A variável ficou abaixo da meta assim como os atributos benefícios e crescimento profissional, diferente dos atributos local de trabalho e estabilidade de emprego.

4.2.1.1 Local de trabalho

Engloba a estrutura física de trabalho e humana onde o colaborador presta seus serviços. O resultado da pesquisa ficou 26 pontos percentuais acima do que foi estabelecido como meta, sendo o atributo com o melhor resultado nesta variável.

Gráfico 16 - Local de trabalho



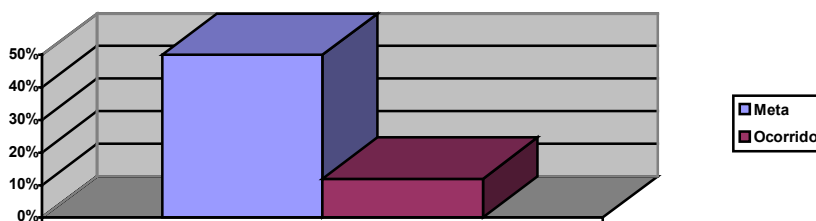
Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Esta boa pontuação pode ser explicado em parte pelo fato da instituição ser certificada pela ISO 9000, tendo a obrigação de fazer manutenções constantes nas instalações e manter rotinas claras de trabalho e pelo fato de ter uma equipe com uma média de seis anos de trabalho por funcionário.

4.2.1.2 Benefícios

Resume os itens ligados ao salário indireto. A instituição tem por política conceder apenas os benefícios exigidos por lei, como o salário educação e vale transporte, o que fez com que o atributo tivesse a menor pontuação em relação a variável companhia, como pode ser visto no quadro 17.

Gráfico 17 - Benefícios

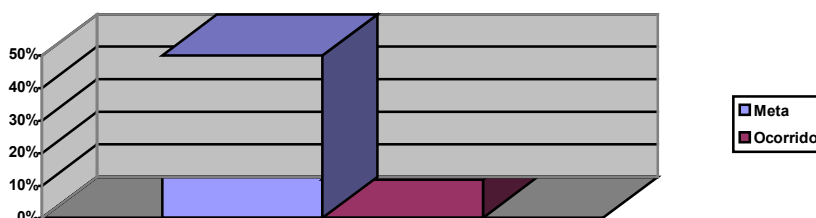


Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

4.2.1.3 Crescimento profissional

Possibilidade do funcionário ter um aumento de salário e de responsabilidades através de promoções ou de qualificação profissional. A instituição não tem uma política formal para este item, o que fez com que os colaboradores administrativos pontuassem 15 pontos percentuais abaixo da meta, porém os professores pontuaram 27 pontos acima o que deu uma média de 6 pontos acima da média como pode ser visto no gráfico mostrado a seguir.

Gráfico 18 - Crescimento profissional



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Para melhorar estes resultados, principalmente com os colaboradores da área administrativa, a instituição deve implantar mecanismos que permitam a ascensão e qualificação dos colaboradores.

4.2.1.4 Estabilidade de emprego

Esta pesquisa foi feita no primeiro semestre de 2003, um período marcado por notícias de desaquecimento na economia e aumentos nos índices de desemprego, porém, as pessoas entrevistadas se mostraram confiantes na instituição que estão trabalhando, pois a pontuação foi de sete pontos acima da meta.

É oportuno que este indicador seja mantido nos níveis atuais e para isto é oportuno que a direção mantenha as mesmas diretrizes de comunicação que tem utilizado.

4.2.2 – Custo / forma de aplicação de recursos

A meta para esta variável e os atributos é a mesma de sua variável corresponde a de custos ou seja igual a zero. Esta meta foi atingida na variável e nos três primeiros atributos, ficando negativo no último atributo.

Quadro 16 - Resultados da variável custo

FATOR	TOTAL
2 – Custo (forma de aplicação de recursos)	13%
2.1 Treinamento e qualificação	10%
2.2 Manutenção das instalações	50%
2.3 Benefícios para os colaboradores	0%
2.4 Investimento em novas atividades	-10%

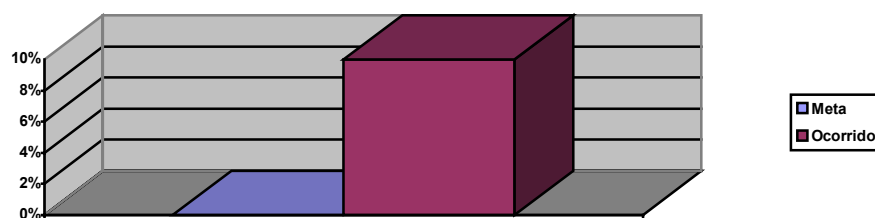
Apenas um dos atributos ficou abaixo de zero, que foi a meta.

4.2.2.1 Treinamento e qualificação

A forma como os colaboradores visualizam os recursos aplicados em sua qualificação. Para isto a instituição disponibiliza três formas básicas. A primeira é o treinamento para “softwares” e programas que instala para seu uso, sendo que o treinamento normalmente é feito pelo fornecedor e não existe um custo adicional identificado. A Segunda é o estímulo para que os colaboradores estudem dentro da própria instituição, pois tem cursos desde o jardim de infância até a pós graduação, também não existe um gasto considerável pois é realizado dentro de uma estrutura que já existe e o custo fixo ocorre independente da presença dos colaboradores. A terceira forma, é através do incentivo para que os colaboradores façam cursos fora, sendo estudado cada caso e existindo a tendência da instituição participar com uma parte dos gastos.

Houve uma aceitação por parte dos entrevistados que forneceram uma resposta de dez pontos percentuais acima da meta, como pode ser visto no gráfico 19.

Gráfico 19 - Treinamento e qualificação



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

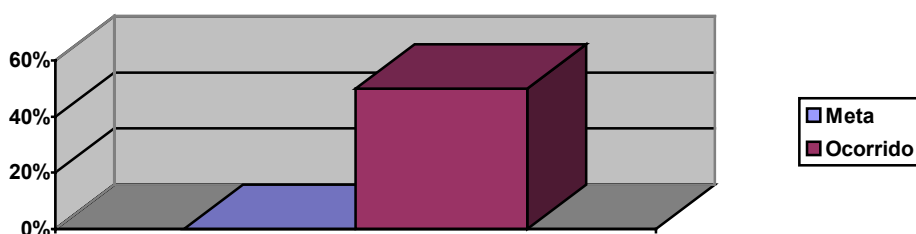
Para melhorar a percepção dos colaboradores, a instituição deve fazer uma maior divulgação dos treinamentos realizados junto aos parceiros, incentivar para que um número maior de colaboradores venham a estudar na instituição e participar com uma parcela maior em complemento de despesas com instrução adquirida fora da instituição.

4.2.2.2 Manutenção das instalações

Este é um atributo que tende a ter uma taxa de aceitação alta por três motivos. O primeiro, como já foi citado, a instituição tem a certificação ISO, e uma sistemática de manutenção constante. O segundo é o fato de estarem em uma sede própria que foi projetada para atender às necessidades de ensino. O terceiro é a forma como é feita a manutenção, que utiliza os meses sem aula e o pessoal de serviços gerais, que deixa de executar as tarefas rotineiras para se dedicar à manutenção preventiva.

Dentro deste contexto, o resultado ficou 50 pontos percentuais acima da meta, como é mostrado no gráfico 20.

Gráfico 20 - Manutenção das instalações



Fonte: resultados de pesquisa aplicado na instituição Alfa

A política de manutenção e ampliação das instalações tem mostrado que atende às necessidades e têm uma boa imagem junto aos colaboradores, não sendo necessário que ocorram grandes mudanças.

4.2.2.3 Benefícios para os colaboradores

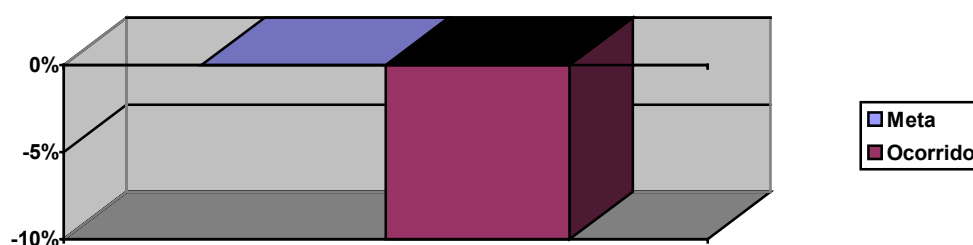
Como já foi citado, a instituição dá ênfase aos benefícios exigidos por lei e algumas formas de qualificação. O resultado foi igual à meta estabelecida, com a particularidade de que os colaboradores administrativos pontuaram 45 pontos acima e os professores 45 pontos abaixo.

É oportuno que sejam implantados novos tipos de benefícios e a divulgação dos mesmos.

4.2.2.4 Investimentos em novas atividades

Este atributo também tem uma tendência de ter uma pontuação alta, pois a instituição, nos dois últimos anos, que antecederam a pesquisa, fez uma expansão em suas atividades, acrescentando cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação ao seu portfólio de serviços prestados. Utilizou o pessoal da própria instituição para desenvolvimento destes processos e currículos, tendo um custo abaixo do que teria no caso de contratar profissionais de fora da instituição ou comprar projetos prontos, porém o resultado ficou dez pontos percentuais abaixo da meta, como é mostrado no gráfico 21.

Gráfico 21 - Investimento em novas atividades



Fonte: resultados de pesquisa aplicado na instituição Alfa

Devido a diferença entre o esperado e o que ocorreu, é oportuno que seja feita uma pesquisa investigativa para apurar o porquê desta divergência. Para melhorar o resultado, deve ser feito uma campanha de conscientização dos novos cursos que forem acrescentados e o impacto que isto irá causar na instituição.

4.2.3 Coordenação

Corresponde à variável externa ponto e distribuição, pois é através da coordenação, ou relacionamento que são distribuídas as informações, as influências e oportunidades de crescimento. Isto ocorre através do relacionamento entre os vários níveis.

Quadro 17 - Resultados da variável coordenação

FATOR	TOTAL
3 – Coordenação	78%
3.1 Relação com superiores	83%
3.2 Relação com colegas	93%
3.3 Conhecimento dos objetivos da instituição	49%
3.4 Confiança nos superiores	88%

Foi estabelecida uma meta de 50%, que apenas não foi atingida no ítem conhecimentos dos objetivos da organização, sendo superada nos demais e ficando 28 pontos acima da meta, no geral

4.2.3.1 Relação com superiores

A estrutura da organização está dividida em quatro níveis distintos. No primeiro estão os sócios e diretores, que se alternam nas funções de direção da Faculdade, do Colégio, Finanças e Marketing a cada 4 anos. Realizam reuniões formais semanalmente para avaliar o desempenho de cada área e as decisões de médio porte só são executadas após a apreciação de todos os diretores.

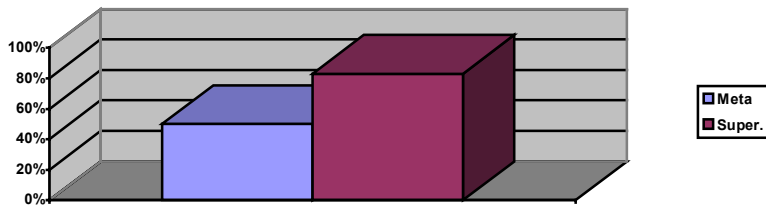
No segundo nível, estão os coordenadores e supervisores de área. São colaboradores contratados e têm suas funções definidas em normas e procedimentos da ISO ou pelo manual de qualidade de implantação de curso.

No terceiro nível, está o pessoal administrativo ligados à secretaria e demais funções de controle. Por último, o pessoal de manutenção e conservação.

Esta estrutura simples permite que ocorra um relacionamento fácil entre os vários níveis.

O item relacionamento com os superiores ficou 33 pontos acima da meta, como pode ser visualizado no gráfico mostrado no gráfico 22.

Gráfico 22 - Relação com superiores



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Este item não exige grandes mudanças devido ao resultado. Fica, porém, a ressalva de como a direção é desempenhada pelos próprios sócios, há muitos anos no negócio, existe a tendência de uma personalização no relacionamento, criando um desafio adicional quando for necessária a contratação de um diretor de fora dos quadros da instituição.

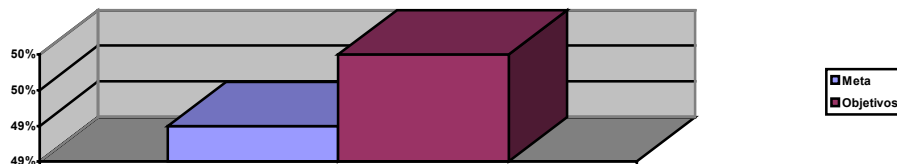
4.2.3.2 Relação com colegas

Relativo ao contato que os colaboradores têm entre os seus pares. Quanto mais alto for este resultado, maior a indicação de um bom ambiente e de maior satisfação dos colaboradores. O resultado ficou 43 pontos acima da meta de 50% e foi o atributo com o melhor resultado entre todos os atributos pesquisados. Este alto índice de coesão entre os colaboradores tende a reduzir a rotatividade de pessoal.

4.2.3.3 Conhecimento dos objetivos da instituição

Como já foi citado, a instituição é certificada pela ISO 9000 o que exige que ocorra uma discussão da missão, objetivos e metas. Também são feitas reuniões freqüentes com os colaboradores para discutir as diretrizes. Em decorrência deste quadro, era esperada uma pontuação acima da meta, o que não ocorreu, ficando um ponto abaixo do estabelecido, como pode ser visto no gráfico mostrado no gráfico 23.

Gráfico 23 - Conhecimento dos objetivos da instituição



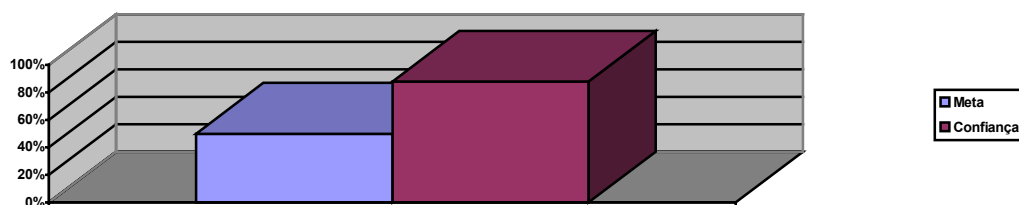
Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Como fatores que podem ter influenciado na nota abaixo da média, podem ser citadas as alterações freqüentes que estão ocorrendo na instituição, o pressuposto dos dirigentes de que os objetivos eram claros e a adequação das diretrizes e objetivos às necessidades de mercado. Fica como sugestão que a instituição procure formas de melhorar a comunicação dos objetivos.

4.2.3.4 Confiança nos superiores

Para avaliar este item é necessário ressaltar que os diretores da instituição mantêm um relacionamento comercial a mais de 20 anos e tendem a repassar seu estilo de chefia de liderança para os demais colaboradores, por isto era esperado um índice de aceitação alto, que ficou 38 pontos acima da média, como pode ser observado no gráfico 24.

Gráfico 24 - Confiança nos superiores



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Frente a estes resultados, não é necessário que seja melhorado este desempenho, tendo-se como objetivo, a manutenção destes índices.

4.2.4 Comunicação

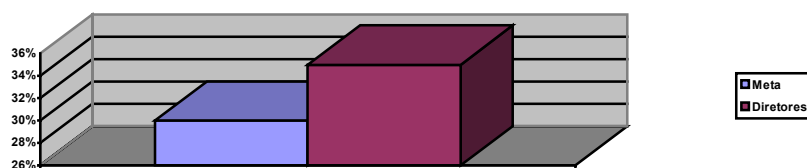
A quarta e última variável do marketing interno se refere à forma como são repassados os dados e informações dentro da instituição e o resultado obtido é mostrado no quadro 18.

Quadro 18 - Resultados da variável comunicação

FATOR	TOTAL
4 – Comunicação	28%
4.1 Por parte da direção	35%
4.2 Por meios eletrônicos	-21%
4.3 Por escrito	30%
4.4 Com chefia e colegas	68%

A meta para a variável comunicação é de 30%, sendo que o resultado apurado ficou 2 pontos abaixo da meta e o atributo comunicação por meio eletrônicos ficou 51 pontos abaixo. Os demais atributos ficaram iguais ou superiores à meta, como pode ser visto no gráfico 25.

Gráfico 25 - Comunicação



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

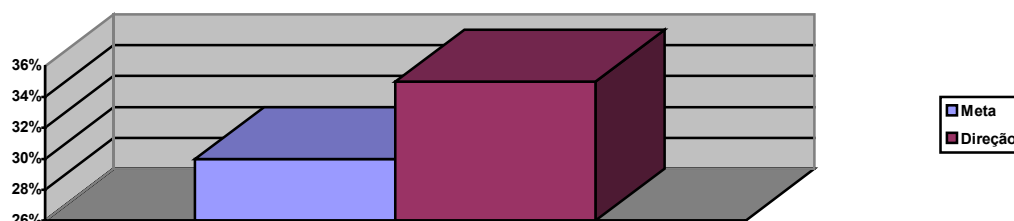
O resultado ficou muito próximo da meta, sugerindo que seja melhorado até ultrapassá-la.

4.2.4.1 Comunicação por parte da direção

Pelo fato da diretoria ser exercida por quatro pessoas, e cada uma delas ter um estilo diferente, houve uma variação na pontuação. Por parte dos colaboradores administrativos o resultado ficou 25 pontos abaixo da meta de 30% e, em relação

aos professores, 35 acima, na média 5 pontos acima, como pode ser visto no gráfico 26.

Gráfico 26 - Comunicação por parte da direção



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Apesar dos resultados estarem acima da meta, é oportuno que seja feita uma avaliação do porquê da diferença tão grande entre os resultados obtidos entre os professores e a área administrativa.

4.2.4.3 Por meios eletrônicos

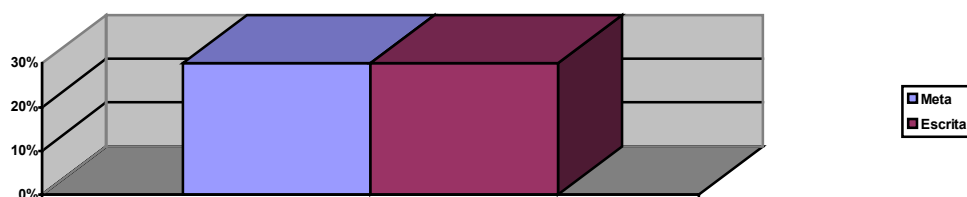
A instituição utiliza pouco a internet com o objetivo de comunicação interna pelo fato de que suas atividades estão centralizadas em um único endereço e concentrar sua comunicação de maneira direta. O resultado ficou 56 pontos abaixo da meta, sendo o resultado mais baixo de toda a pesquisa.

Para melhorar este resultado pode ser intensificado o uso dos meios eletrônicos.

4.2.4.4 Por escrito

A comunicação por escrito é feita através de memorandos, avisos para serem colocados em mural e circulares. De maneira similar à comunicação eletrônica, a comunicação escrita não é muito utilizada pois é substituída pela comunicação verbal. O resultado foi exatamente igual à meta de 30% como é mostrado no gráfico 27.

Gráfico 27 - Comunicação por escrito



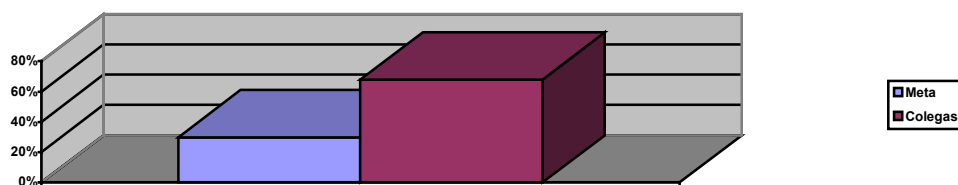
Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Na hipótese de crescimento da instituição ou da criação de outra unidade, será pertinente uma maior regulamentação e padronização da comunicação escrita. Para os padrões atuais, a forma como é feita, atende às necessidades.

4.2.4.4.Com chefia e colegas

A forma mais utilizada de comunicação, entre a chefia e os colegas, é a comunicação verbal. O resultado superou a meta em 38 pontos percentuais, sendo o melhor atributo da variável comunicação, mostrado no gráfico 28.

Gráfico 28 - Comunicação com chefias



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

Esta é uma forma de comunicação informal e sem controle por parte da instituição. Para que seja eficiente e favorável, é necessário que os colaboradores estejam satisfeitos com a instituição.

Após o estudo dos resultados obtidos será feita uma comparação entre as variáveis internas e externas, sua equivalência e índice de correlação.

4.3 ANÁLISE DE EQUIVALÊNCIA

As variáveis do marketing externo (produto, preço, promoção e ponto) tendem a ter equivalência com as variáveis do marketing interno (companhia, custo, coordenação e comunicação), sendo necessário a existência de uma forma para avaliação desta relação. Para isto, são propostos alguns critérios para serem utilizados junto ao coeficiente de correlação, que facilitem a análise da ligação entre o marketing interno e externo.

4.3.1 Critérios

Foi utilizado o conceito de quadrantes, que representam a variação de pontuação para cada um dos intervalos possíveis de respostas no formulário da pesquisa, que vale 0,5 ou 50%.

Quando uma variável tiver uma diferença maior que meio quadrante ou vinte e cinco pontos percentuais, ela é considerada não equivalente. Se a diferença for menor ou igual a meio quadrante ou vinte e cinco pontos percentuais e maior do que um quarto de quadrante ou doze e meio pontos percentuais, ela é considerada como uma variável de baixa equivalência. Por último se, a diferença for menor ou igual a um quarto de quadrante ou doze e meio pontos percentuais ela é considerada de alta equivalência.

Quadro 19 - Equivalência

Equivalência	Diferença	
	Quadrante	Percentual
Não equivalência	$> \frac{1}{2} < 2$	$> 25\% < 100\%$
Baixa	$< \frac{1}{2} > \frac{1}{4}$	$< 25\% > 12,5\%$
Alta	$< \frac{1}{4} > 0$	$< 12.5\% > 0$

A diferença é o resultado da subtração da pontuação obtida entre uma variável do marketing externo em relação a sua correspondente do marketing interno. Quanto maior for a equivalência, maior será a tendência de que alterações feitas junto aos colaboradores possam ter influência na imagem externa da instituição.

4.3.2 Pressupostos

Para facilitar a compreensão da proposta de equivalência, e relação do marketing externo e interno, é oportuno que sejam detalhados alguns pontos.

O primeiro aspecto é o pressuposto de que quanto maior a equivalência (menor diferença de resultados da variável), maior a ligação entre as variáveis e a possibilidade de que as alterações no marketing interno repercutam na imagem externa.

Existe uma relação entre variáveis, ou seja, para cada variável externa, existe uma variável interna correspondente que pode ou não ter uma relação direta (equivalência).

O universo de pesquisa para apurar a imagem da companhia e os produtos e serviços ofertados são os clientes, consumidores destes produtos e serviços e o universo de pesquisa para apurar a imagem interna da empresa é composto pelos seus colaboradores.

O marketing interno como variável dominante, pressupondo que o nível de satisfação dos colaboradores afeta a imagem externa da organização. E o marketing externo como variável dependente, pois a imagem da organização depende, parcialmente do nível de satisfação dos colaboradores.

4.3.3 Equivalência geral

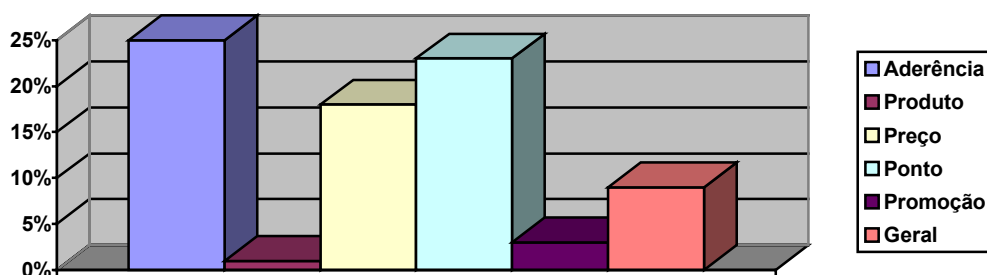
A comparação geral, permite uma análise de cada uma das variáveis, comparando-se cada uma delas e pontuando como alta, baixa ou sem equivalência.

Quadro 20 - Nível de equivalência

Externo	Perc.	Interno	Perc.	Difer.	Ade-rênc.
1 – Produto	53%	Companhia	54%	1%	Alta
2 – Preço	-5%	Custo	13%	18%	Baixa
3 – Ponto	55%	Coordena- ção	78%	23%	Baixa
4 – Promo- ção	31%	Comunica- ção	28%	3%	Alta
TOTAL	34%	TOTAL	43%	9%	Alta

Nesta situação, dois atributos e o resultado geral, mostraram uma alta equivalência e as variáveis preço e ponto mostraram uma baixa equivalência.

Gráfico 29 - Equivalência Geral



Como pode ser observado, as diferenças de todas as variáveis estão abaixo da linha máxima para serem consideradas como uma variável que tem equivalência.

4.3.3.1 Equivalência do administrativo

Quando analisadas as respostas da pesquisa feita com os colaboradores administrativos, observamos que as variáveis preço e promoção, não têm equivalência, pois apresentaram uma diferença acima de 25 pontos percentuais que é o limite máximo de equivalência.

Quadro 21 - Equivalência do administrativo

Externo	Perc.	Interno	Perc.	Difer.	Ade-rênc.
1 – Produto	53%	Companhia	31%	22%	Baixa
2 – Preço	-5%	Custo	24%	29%	Sem
3 – Ponto	55%	Coordena- ção	71%	16%	Baixa
4 – Promo- ção	31%	Comunica- ção	3%	28%	Sem
TOTAL	34%	TOTAL	32%	2%	Alta

A linha que apresenta a menor diferença é a do total, pois as diferenças entre as variáveis foram compensadas. A maior diferença ocorre entre as variáveis preço

e custos, que pode ser compreendida pelo desafio que é para o colaborador identificar e pontuar a forma como são feitos os gastos dentro da organização.

4.3.3.2 Equivalência professores

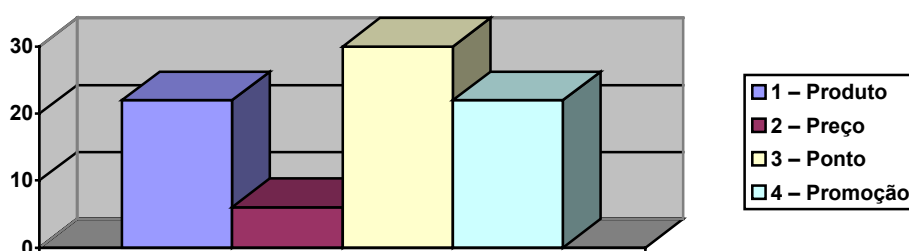
Quando é feita uma análise apenas dos professores, a variável coordenação fica sem equivalência.

Quadro 22 - Equivalência professores

Externo	Perc.	Interno	Perc.	Difer.	Ade-rênc.
1 – Produto	53%	Companhia	77%	22%	Baixa
2 – Preço	-5%	Custo	1%	6%	Alta
3 – Ponto	55%	Coordena- ção	85%	30%	Sem
4 – Promo- ção	31%	Comunica- ção	53%	22%	Baixa
TOTAL	34%	TOTAL	54%	20%	Baixa

No gráfico 30, é mostrado as diferenças que ocorreram entre as variáveis.

Gráfico 30 - Equivalência professores



Fonte: resultados de pesquisa aplicada na instituição Alfa

As variável que têm a maior equivalência é o preço e custo e as que apresentam a menor equivalência são as do ponto em relação à coordenação.

4.3.3.3 Resumo

Foi feita uma média entre o percentual apurado junto aos professores e o percentual apurado junto ao quadro de colaboradores administrativos, dando origem ao quadro 23.

Quadro 23 - Resumo da equivalência

Externo	Perc.	Interno	Perc.	Difer.	Ade-rênc.
1 – Produto	53%	Companhia	54%	1%	Alta
2 – Preço	-5%	Custo	13%	18%	Baixa
3 – Ponto	55%	Coordena- ção	78%	23%	Baixa
4 – Promo- ção	31%	Comunica- ção	28%	3%	Alta
TOTAL	34%	TOTAL	43%	10%	Alta

A consolidação dos quadros fez com que aumentasse a equivalência, que ocorreu em todas as variáveis e no total. A variável com maior equivalência foi a do produto com uma diferença de 1 ponto, e a de menor foi a do ponto com uma diferença de 23 pontos percentuais, porém, inferior ao limite de equivalência de 25 pontos.

Elaborando-se um resumo dos itens com equivalência temos o quadro 24.

Quadro 24 - Comparativo de equivalência entre administrativo e professores

Variável	Admin.	Profes.	Geral
1 – Produto/Comp.	Baixa	Baixa	Alta
2 – Preço/Custo	Sem	Alta	Baixa
3 – Ponto /Coord.	Baixa	Sem	Baixa
4 – Promo- ção/Comum.	Sem	Baixa	Alta
TOTAL	Alta	Baixa	Alta

Não ocorreu grande diferença, mantendo-se as variáveis preço e ponto com baixa equivalência e o produto como alta equivalência.

RESUMO EM PONTOS

Para facilitar a visualização, é possível atribuir pontos mostrando a equivalência. Quando não tem equivalência, atribui-se zero, quando a equivalência for baixa igual a 1 e para alta equivalência igual a 2, resultando no quadro abaixo.

Quadro 25 - Resumo de equivalências em pontos

Variável	Admin.	Profes.	Geral
1 – Produto/Comp.	1	1	2
2 – Preço/Custo	0	2	1
3 – Ponto /Coord.	1	1	1
4 – Promoção/Comum.	0	0	1
TOTAL	2	4	5

Também, é possível reproduzir este quadro em percentuais. A forma é dividir os pontos do quadro 23 pelo máximo de pontos que poderia obter. Para alta equivalência, o resultado é 100%, para baixa igual a 50% e, sem equivalência, igual a zero. Para avaliar o total é feito a divisão do resultado obtido pelo máximo de pontos possíveis, ou seja, o número de fatores multiplicado por dois.

Quadro 26 - Equivalências em pontos percentuais

Variável	Admin.	Profes.	Geral
1 – Produto/Comp.	50%	50%	50%
2 – Preço/Custo	0%	100%	25%
3 – Ponto /Coord.	50%	50%	25%
4 – Promoção/Comum.	0	0%	25%
TOTAL	25%	50%	53%

Utilizando-se esta sistemática temos um total geral de 53%.

4.4 CORRELAÇÃO

Uma forma de estudar a relação de um grupo de variáveis com outro é pela aplicação do método de correlação. Isto é feito pela soma da multiplicação de uma variável pela outra, dividido pelo quadrado destas mesmas variáveis, como é mostrado no quadro 27.

Quadro 27 - Estudo de correlação

Externo	Y	Interno	X	XY	Y2	X2
Produto	53,00%	Companhia	31,00%	16,43%	28,09%	9,61%
Preço	-5,00%	Custo	24,00%	-1,20%	0,25%	5,76%
Ponto	55,00%	Coordenação	71,00%	39,05%	30,25%	50,41%
Promoção	31,00%	Comunicação	28,00%	8,68%	9,61%	7,84%
Total	134,00%		154,00%	62,96%	68,20%	73,62%
Média	33,50%		38,50%		17,05%	18,41%

$$b = \frac{\text{Som. XY} - n \cdot \text{Med Y} \cdot \text{Med X}}{\text{Som X2} - n \cdot \text{Med X}^2}$$

85,52% 75,69%

$$a = \text{Med Y} - b \cdot \text{Med X}$$

0,57%

$$r^2 = \frac{a \cdot \text{Som. Y} + b \cdot \text{Som. XY} - n \cdot \text{Med. Y}^2}{\text{Som. Y2} - n \cdot \text{Med. Y}^2}$$

- 0,6221

3,38965 -

3,61665

Aplicando-se a fórmula, temos um coeficiente de correlação de sessenta e dois por cento, que pode ser considerado como uma média correlação entre as variáveis. Não foi realizada a correlação entre os atributos, pois eles são diferentes para cada organização.

5 - CONCLUSÕES

Pelo fato de ser um trabalho inovador, não sendo encontrado registro de que já tenha sido feito uma comparação quantificada do marketing interno e externo anteriormente, utilizando-se o composto mercadológico e o composto interno, foi necessário a criação de alguns mecanismos e formas de mensuração .

Apesar de não existir nenhum título específico sobre o composto mercadológico, a maioria dos livros de marketing fazem referência sobre o mesmo ou dedicam capítulos específicos sobre o assunto. Em relação ao composto do marketing interno existem poucas publicações sobre o assunto. Não foi localizada nenhuma publicação ou referência sobre forma de se quantificar o composto mercadológico interno ou externo e sua consolidação.

5.1 OBJETIVOS

O objetivo geral de propor uma sistemática para avaliação quântica do marketing integrado, correlacionando o marketing interno e externo e sua aplicação em uma instituição de ensino superior, foi realizado através da pesquisa de campo, e suas análises.

Os objetivos específicos foram tratados de forma individualizada. O primeiro, que propõe a aplicação e a consolidação das variáveis do marketing externo, foi realizado através de consultas aos alunos sobre a imagem da instituição. A consolidação das variáveis do marketing interno foi realizada através da pesquisa junto aos professores e colaboradores da instituição. A correlação do marketing integrado ocorreu pela análise do coeficiente de correlação e análise de equivalência das variáveis. Os indicadores para comparação do marketing interno foram feitos através e da criação de intervalos para identificar a equivalência das variáveis, da criação do quadro mostrando as diferenças percentuais e os indicadores em números arábicos, evidenciando a equivalência. Isto comprova que os objetivos específicos foram contemplados e realizados através da execução da pesquisa de campo, sua tabulação e análise.

5.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

As perguntas de pesquisas foram sendo respondidas à medida que foi elaborado o trabalho. A primeira pergunta versou sobre a viabilidade de aplicação do marketing integrado e sua análise em uma empresa de serviços, mais especificamente para uma IES. No desenvolvimento do trabalho foi detalhada a aplicação dos conceitos de marketing integrado dentro de uma IES, com as condições de que exista a participação da direção e dos colaboradores da empresa, que seja feito um trabalho continuado, exista a clareza dos instrumentos do marketing integrado e a adaptação para a realidade da organização.

A segunda questão, versou sobre as dificuldades geradas pelo fato de existirem dois grupos distintos de colaboradores: os professores e o pessoal de apoio e da área administrativa. Para contornar este desafio, foram feitas pesquisas em separado para cada um dos grupos e comparados os resultados, concluindo-se que há posturas distintas em cada um dos grupos, porém, a pesquisa pode ser realizada.

A terceira pergunta de pesquisa, sobre a correlação entre as variáveis, apontou para a existência de uma correlação de 62%. Também que existe equivalência entre todas as variáveis, sendo que para o preço e o ponto a equivalência é baixa e para o produto, a promoção e o geral esta equivalência é alta.

A quarta pergunta questiona a forma de apuração dos atributos e a possibilidade de utilização dos mesmos atributos para o marketing interno e externo. Foi constatado que a apuração dos atributos, pode ser feita pela consulta junto aos dirigentes sobre o que consideram importante para avaliação das variáveis e que devem ser atributos distintos para o marketing interno e externo.

O quinto grupo de perguntas foi direcionado para a possibilidade de propor uma sistemática para implantar a matriz do composto mercadológico, o interesse para implantação, o uso desta matriz e forma para facilitar sua compreensão. O relatório de implantação pode ser utilizado como manual para implantação em outra instituição. Foi constatado que realmente ocorre um certo grau de dificuldade de compreensão da sistemática por pessoas que não estejam familiarizadas com a sistemática, sendo necessário que sejam elaborados treinamentos na hipótese de implantação do trabalho.

Todas as perguntas de pesquisa foram tratadas durante a execução do traba-

lho, sendo que parte das repostas foram obtidas através dos resultados e outras pelo processo de elaboração do trabalho.

5.3 ANÁLISE DOS DADOS

A primeira constatação possível de ser elaborada é de que a instituição tem um conceito positivo junto à comunidade interna e externa, sendo que apenas três atributos foram apontados abaixo de zero e os demais são positivos.

Quando analisados em separados, é possível concluir que cada variável pode ser estudada e alterada com o objetivo de obter resultados ainda melhores.

No marketing interno, a variável que recebeu a melhor pontuação foi a coordenação, indicando que os colaboradores estão satisfeitos com a forma como ocorrem as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A de menor resultado foi a referente ao custo, sinalizando que não existe uma adesão sobre a forma como são aplicados os recursos da instituição.

No marketing externo, a variável que recebeu a melhor pontuação foi a relativa ao ponto, reforçando que é uma variável de importância e de que a localização da instituição junto ao centro da cidade é bem aceita junto aos clientes. A de menor resultado, inclusive sendo a única variável com valor negativo foi a do preço. Apesar de ter preços similares ao de mercado e várias formas de pagamento, existe uma rejeição por parte dos clientes.

5.4 EQUIVALÊNCIA

Todas as variáveis do marketing externo e interno tem equivalência, ou seja, uma diferença de menos de vinte e cinco pontos percentuais. As que têm a maior equivalência são as de preço e custo, com uma diferença de apenas seis pontos, e a de menor equivalência são as variáveis de promoção e comunicação com vinte e dois pontos de diferença.

Se esta relação de equivalência for mantida, existe a possibilidade de alterar as variáveis internas, que são de maior controle por parte da instituição e ter uma alteração parecida nas variáveis externas que tendem a ser menos controláveis.

A forma de melhorar estes resultados das variáveis internas é o estudo de

cada um dos atributos, analisando o resultado obtido em relação à realidade da organização e as possibilidades de melhorar a forma como são vistos.

5.5 CONTRIBUIÇÕES QUE O TRABALHO PODE TRAZER À INSTITUIÇÃO.

A análise deste trabalho pelos diretores da IES permitirá que sejam identificados os pontos fortes e fracos de cada um dos atributos e a identificação de formas de melhorias.

5.6 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

A mensuração do composto do marketing interno e externo permite a simulação e aplicação em várias áreas, criando a oportunidade para serem feitos novos estudos como os mencionados a seguir.

A avaliação de trabalhos de responsabilidade social. A sistemática é a de fazer uma avaliação do composto mercadológico com um grupo de pessoas e apurar os resultados obtidos. Num segundo momento, alguns dias após a primeira mensuração, apresentar o programa de responsabilidade social da empresa e fazer uma nova mensuração. Os ganhos obtidos, em percentuais podem ser aplicados no patrimônio líquido da empresa para transformar os resultados em valores. Estes resultados devem ser comparados com o custo do programa de responsabilidade para ser feita uma avaliação de custo benefício.

Pode ser feito um estudo de caso, de forma longitudinal, em uma empresa que tenha adotado a sistemática de avaliação do marketing interno e externo de maneira cíclica e passe a convergir esforços para melhorar estes resultados.

Comparativo entre o marketing interno e externo de uma empresa que possua várias filiais, procurando relacionar os resultados obtidos com a forma como cada uma das filiais é gerida.

Outro estudo, pode focar a avaliação do impacto de novas campanhas de publicidade promovidas pela organização. O processo consiste em uma pesquisa inicial, em que é feita uma apuração do resultado do composto mercadológico. Num segundo momento, uma semana depois da primeira pesquisa, e com o mesmo grupo de pessoas, é feita nova leitura do resultado do composto e as mudanças que ocor-

reram na imagem.

Avaliação interna entre a imagem dos colaboradores em relação a organização e os estilos de gestão utilizados pelos responsáveis por áreas e a alteração de imagem caso sejam mudados os estilos de gestão.

Avaliação do impacto de implantação, ou redução de melhorias como plano de carreira, treinamentos e benefícios.

Avaliação de relação de custo benefício da implantação de programas de avaliação de imagem interna e externa.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brasil em Exame, Suplemento revista Exame. São Paulo: Abril, ano 36, 27 de novembro de 2002, p 89.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da Pesquisa**, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978

FORTES, Cláudio Moreira. **Implantação de política de marketing em instituições de ensino superior**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis: UFSC, 2001.

FREUND, Jonh E. SIMON, Gary A. **Estatística aplicada: Economia, Administração e Contabilidade**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, Irineu G. N. CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento de serviços, a competição por serviços**. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HORTON, Thomas R. **Endomarketing empresários versus executivos: em busca de uma nova parceria**. Rio de Janeiro: MAKRON Books, 1993.

IBGE, **Anuário Estatístico do Brasil**, 1991.

INKOTTE, Alexandre Luiz. **Elementos para construção de uma marco teórico**. Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção de grau de Mestre em Engenharia de produção, Florianópolis, 2000.

KOTLER, Phillip e FOX. Karen F A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Marketing**, São Paulo: Atlas, 1985

_____. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implantação e Controle**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de serviços**. São Paulo : Atlas, 1990.

MAGALHÃES, Ana Cristina Macedo. **Marketing de tecnologia em instituições de ensino superior: um estudo de caso**, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis: UFSC, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração análise e interpretação dos dados**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996..

MATTAR, Najib Fauze. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

McCARTHY E. Jerome; PERREAULT JR. Willian D. **Marketing Essencial**, São Paulo: Atlas, 1997.

PALANDI JÚNIOR, José. **Essência do Marketing de serviços**. Coordenado por LAS CASAS, Alexandre Luiz, São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Gaspar Collét. **Uso do Composto mercadológico na escolha de supermercados em Curitiba**. Dissertação de Mestrado em Mudança Organizacional – Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba: UFPR, 2000.

SALES & Marketing Management. **O E-Marketing que Funciona**. HSM Management 37, março 2003.

SLACK, Nigel, et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TAJADA, Luiz-Angel Sanz de la. **Comunicação como Vínculo entre a Identidade e a Imagem da Empresa**. Novos Rumos de Marketing. São Paulo: Atlas, 2001

WEILBACHER, Willian M. **Marketing de Marcas**: criando estratégias vencedoras de marcas que proporcionam valor e satisfação ao cliente. Rio de Janeiro: MAKRON Books do Brasil, 1993.

ANEXOS

Anexo 01 - Matriz do marketing externo

V A R I Á V E I S	P O N T O S			
	FRACOS		FORTES	
	-2	-1	+1	+2
1 – Produto				
1.1 Quadro de professores				
1.2 Conteúdo das matérias				
1.3 Proposta do curso				
2 – Preço				
2.1 Mensalidade				
2.2 Forma de pagamento				
3 – Ponto				
3.1 Localização				
3.2 Acesso				
3.3 Instalações				
4 – Promoção				
4.1 Palestras				
4.2 Café da manhã com empresários				
4.3 Suplementos mensais em jornal				
4.4 Distribuição de panfletos				
TOTAL				

Anexo 02 - Matriz do marketing interno - endomarketing

V A R I Á V E I S	P O N T O S			
	FRACOS		FORTES	
	-2	-1	+1	+2
1 – Companhia / Instituição				
1.1 Local de trabalho				
1.2 Benefícios				
1.3 Crescimento profissional				
1.4 Estabilidade de emprego				
2 – Custo (forma de aplicação de recursos)				
2.1 Treinamento e qualificação				
2.2 Manutenção das instalações				
2.3 Benefícios para os colaboradores				
2.4 Investimento em novas atividades				
3 - Coordenação				
3.1 Relação com superiores				
3.2 Relação com colegas				
3.3 Conhecimento dos objetivos da instituição				
3.4 Confiança nos superiores				
4 – Comunicação				
4.1 Por parte da direção				
4.2 Por meios eletrônicos				
4.3 Por escrito				
4.4 Com chefia e colegas				
TOTAL				

Anexo 03 - Conteúdo programático

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO	
Disciplina :	
Carga Horária :	
Objetivos :	Nesta etapa serão descritos os principais pontos a serem atingidos pelos alunos que freqüentarem a disciplina.
Ementa	Listados os principais tópicos a serem abordados durante o período em que vai ser ministrada a disciplina.
Conteúdo programático :	Abertura dos itens listados na ementa, fazendo um detalhamento de cada tópico.
Bibliografia	
Básica :	Lista dos livros que serão utilizados durante todo o período da disciplina
Complementar :	Lista dos livros que serão utilizados Como forma de apoio à disciplina.

Anexo 04 - Enquete por disciplina

Pontue de 1 a 4, de acordo com sua percepção, as disciplinas mostradas abaixo.

Nº	Descrição				
1	Domínio do assunto				
2	Repasse do conteúdo				
3	Organização de aula				
4	Pontualidade				
5	Uso de exemplos práticos				
6	Uso de material de apoio				
7	Esclarecimento de dúvidas				
8	Relacionamento com a turma				
9	Clareza do assunto exposto				
10	Uso de exercícios para fixação				
	Total				
1	Relação com outras disciplinas				
2	Relação com vida profissional				
3	Atualidade do programa				
4	Sequência dos conteúdos				
	Total				

Anexo 05 - Análise de recursos institucionais

RECURSOS	Força				Fraqueza		
	A	M	B	N	B	M	A
Pessoal							
1. Número adequado ?							
2. Experientes ?							
3. Entusiasmados ?							
4. Leais ?							
5. Preocupados em prestar bom serviços ?							
Recursos Financeiros							
1. Adequados ?							
2. Flexíveis ?							
Instalações							
1. Adequados ?							
2. Flexíveis ?							
3. Qualidade da localização ?							
Sistemas							
1. De informação ?							
2. De planejamento ?							

Fonte: com base em KOTLER, Phillip e FOX. Karen F A. **Marketing Estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994 pg. 147.

Anexo 06 - Tabulação de dados ME

PESQUISA

Respondentes

N

Descrição	1	2	3	4	5	n	Total	Média	%
1 – Produto									
1.1 Quadro de professores									
1.2 Conteúdo das matérias									
1.3 Proposta do curso									
2 – Preço									
2.1 Mensalidade									
2.2 Forma de pagamento									
3 – Ponto									
3.1 Localização									
3.2 Acesso									
3.3 Instalações									
4 – Promoção									
4.1 Palestras									
4.2 Café da manhã com empresários									
4.3 Suplementos mensais em jornal									
4.4 Distribuição de panfletos									
TOTAL									

Anexo 07 - Tabulação de dados MI

PESQUISA

Respondentes

N

Descrição	1	2	3	4	5	n	Total	Média	%
1 – Produto									
1.1 Quadro de professores									
1.2 Conteúdo das matérias									
1.3 Proposta do curso									
2 – Preço									
2.1 Mensalidade									
2.2 Forma de pagamento									
3 – Ponto									
3.1 Localização									
3.2 Acesso									
3.3 Instalações									
4 – Promoção									
4.1 Palestras									
4.2 Café da manhã com empresários									
4.3 Suplementos mensais em jornal									
4.4 Distribuição de panfletos									
TOTAL									

Anexo 08 - Comparativo do composto mercadológico – por turma

FATOR	1º Adm	2º Adm		TOTAL
1 – Produto	52%	54%		53%
1.1 Quadro de professores	54%	44%		49%
1.2 Conteúdo das matérias	44%	53%		49%
1.3 Proposta do curso	57%	66%		62%
2 – Preço	-42%	33%		-5%
2.1 Mensalidade	-68%	12%		-28%
2.2 Forma de pagamento	-16%	53%		19%
3 – Ponto	52%	58%		55%
3.1 Localização	75%	84%		80%
3.2 Acesso	63%	56%		60%
3.3 Instalações	19%	34%		27%
4 – Promoção	32%	29%		31%
4.1 Palestras	31%	38%		35%
4.2 Café da manhã com em- presários	27%	22%		25%
4.3 Suplementos mensais em jornal	37%	34%		36%
4.4 Distribuição de panfletos	34%	22%		28%
TOTAL	24%	44%		34%

Anexo 09 - Resumo de pesquisa do marketing externo

FATOR	1º ADM.	2º ADM.	TOTAL
1 - PRODUTO	52%	54%	53%
1.1 Professores	54%	44%	49%
1.2 Conteúdo das matérias	44%	53%	49%
1.3 Proposta do curso	57%	66%	62%
2 - PREÇO	-42%	33%	-5%
2.1 Mensalidades	-68%	12%	-28%
2.2 Forma de pagamento	-16%	53%	19%
3 – PONTO	52%	58%	55%
3.1 Localização	75%	84%	80%
3.2 Acesso	63%	56%	60%
3.3 Instalações	19%	34%	27%
4 – PROMOÇÃO	32%	29%	31%
4.1 Palestras	31%	38%	35%
4.2 Café da manhã	27%	22%	25%
4.3 Suplementos mensais	37%	34%	36%
4.4 Distribuição de panfletos	34%	22%	28%
TOTAL	24%	44%	34%

QUADRO RESUMO

VARIÁVEL	Perc.
1 – Produto	53%
2 – Preço	-5%
3 – Ponto	55%
4 – Promoção	31%
TOTAL	34%

Anexo 10 - Resumo de pesquisa do marketing interno

FATOR	Admi- nist.	Profess.	TOTAL
1 – Companhia / Instituição	31%	77%	54%
1.1 Local de trabalho	60%	91%	76%
1.2 Benefícios	-40%	64%	12%
1.3 Crescimento profissional	35%	77%	56%
1.4 Estabilidade de emprego	70%	77%	74%
2 – Custo (forma de aplicação de recursos)	24%	1%	13%
2.1 Treinamento e qualificação	10%	10%	10%
2.2 Manutenção das instalações	50%	50%	50%
2.3 Benefícios para os colaboradores	45%	-45%	0%
2.4 Investimento em novas atividades	-10%	-10%	-10%
3 - Coordenação	71%	85%	78%
3.1 Relação com superiores	80%	86%	83%
3.2 Relação com colegas	95%	91%	93%
3.3 Conhecimento dos objetivos da instituição	20%	77%	49%
3.4 Confiança nos superiores	90%	86%	88%
4 – Comunicação	3%	53%	28%
4.1 Por parte da direção	5%	64%	35%
4.2 Por meios eletrônicos	-50%	9%	-21%
4.3 Por escrito	0%	59%	30%
4.4 Com chefia e colegas	55%	80%	68%
TOTAL	32%	54%	43%

QUADRO RESUMO

VARIÁVEL	Perc.
1 - Companhia	54%
2 - Custo	13%
3 - Coordenação	78%
4 - Comunicação	28%
TOTAL	43%

Anexo 11 - Comparativo entre metas e pontos atingidos

MARKETING EXTERNO

VARIÁVEL	Perc.	Meta	Difer.
1 – Produto	53%	70%	-17%
2 – Preço	-5%	0%	-5%
3 – Ponto	55%	50%	5%
4 – Promoção	31%	30%	1%
TOTAL	34%	38%	-4%

MARKETING INTERNO

VARIÁVEL	Perc.	Meta	Difer.
1 – Companhia	54%	70%	-16%
2 – Custo	13%	0%	13%
3 – Coordenação	78%	50%	28%
4 – Comunicação	28%	30%	-2%
TOTAL	43%	38%	6%

CONSOLIDADO

VARIÁVEL	Perc.	Meta	Difer.
1 – Prod./Companhia	54%	70%	-17%
2 – Preço /Custo	4%	0%	4%
3 – Ponto/Coordenação	67%	50%	17%
4 – Promoção/Comunicação	30%	30%	0%
TOTAL	43%	38%	6%